

**HUBUNGAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL  
KEPALA MADRASAH DAN IKLIM ORGANISASI  
DENGAN ETOS KERJA GURU MADRASAH  
ALIJAH NEGERI KABUPATEN  
LANGKAT**

O  
L  
E  
H

**ANIDA, M.**  
NIM; 08 PEDI 1296

Program Studi

**PENDIDIKAN ISLAM**  
Konsentrasi Manajemen Pendidikan Islam



**PROGRAM PASCASARJANA  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI SUMATERA UTARA  
MEDAN  
2010**

**HUBUNGAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL  
KEPALA MADRASAH DAN IKLIM ORGANISASI  
DENGAN ETOS KERJA GURU MADRASAH  
ALIYAH NEGERI KABUPATEN  
LANGKAT**

O  
L  
E  
H

**ANIDA, M.**  
NIM; 08 PEDI 1296

Program Studi  
PENDIDIKAN ISLAM

Pembimbing I

Pembimbing II

Prof. Dr. Hasan Asari, M.A.  
NIP. 196411021990031007

Dr. Wahyudin Nur Nasution, M.Ag.  
NIP.196909071994031004

**PROGRAM PASCASARJANA  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI SUMATERA UTARA  
MEDAN  
2010**

## ABSTRAK

ANIDA, M., NIM 08 PEDI 1296 . HUBUNGAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA MADRASAH DAN IKLIM ORGANISASI DENGAN ETOS KERJA GURU MADRASAH ALIYAH NEGERI KABUPATEN LANGKAT. Tesis Pascasarjana IAIN SU Medan, 2010.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan kepemimpinan transformasional kepala madrasah dan iklim organisasi baik secara sendiri-sendiri maupun secara bersama-sama dengan etos kerja guru di MAN se-Kabupaten Langkat.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kabupaten Langkat yang berstatus sebagai Pegawai Negeri Sipil (PNS) berjumlah 134 orang pada tahun 2009/2010. Sample penelitian ini ditetapkan sejumlah 97 orang berpedoman kepada tabel Krejcie-Morgan. Penarikan sampel dilakukan dengan teknik *simple random sampling* (acak sederhana). Alat pengumpulan data menggunakan kuesioner berbentuk skala Likert. Angket disusun berdasarkan indikator variabel dan diperiksakan kepada Pembimbing Tesis, selanjutnya diuji cobakan kepada responden yang bukan sample penelitian. Setelah dilakukan uji instrumen, diketahui seluruh instrumen variabel X1 terdiri dari 29 butir seluruhnya valid, variabel X2 terdiri dari 30 butir seluruhnya valid dan Y terdiri dari 20 butir, seluruhnya valid. Uji persyaratan analisis data variabel X1, X2 dan Y diketahui bahwa seluruh variabel berdistribusi normal, sehingga dapat dilakukan pengujian linieritas dan hasil uji linieritas, ternyata regresi antara variabel X1 dengan Y dan X2 dengan Y juga linier dengan nilai  $p < 0,05$

Hasil penelitian menunjukkan bahwa;

*Pertama*, kepemimpinan transformasional kepala madrasah berhubungan positif dan signifikan dengan etos kerja guru. Pada uji hipotesis penelitian, diperoleh korelasi X1 dengan Y sebesar 0.263.

*Kedua*, iklim organisasi madrasah berhubungan positif dan signifikan dengan etos kerja guru. Pada uji hipotesis penelitian, diperoleh korelasi X2 dengan Y sebesar 0.247.

*Ketiga*, kepemimpinan transformasional kepala madrasah dan iklim organisasi madrasah secara bersama-sama berhubungan positif dan signifikan dengan etos kerja guru. Pada uji hipotesis penelitian, diperoleh korelasi X1 dan X2 secara bersama-sama dengan Y sebesar 0.353.

## KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Puji dan syukur penulis ucapkan sebanyak-banyaknya ke hadirat Allah swt yang telah melimpahkan segala nikmat kebaikan kepada penulis, sehingga dapat melaksanakan penulisan tesis ini dengan baik. Shalawat dan salam penulis hadiahkan kepada Muhammad Rasulullah saw. yang telah dijadikan Allah sebagai rahmat bagi sekalian alam.

Penulisan tesis ini dilaksanakan dalam rangka memenuhi syarat-syarat untuk mendapatkan gelar Magister pada program studi Pendidikan Islam, Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Sumatera Utara Medan.

Penulis menyadari bahwa tulisan ini masih jauh dari kesempurnaannya, untuk itu sangat diharapkan kritik dan saran untuk melengkapi isi tesis ini.

Dengan selesainya tesis ini, penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Nawir Yuslem, MA. sebagai Direktur Program Pascasarjana IAIN SU Medan, yang telah memberikan ijin dan kemudahan sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas studi di program Pascasarjana IAIN Sumatera Utara Medan.
2. Bapak Prof. Dr. Hasan Asari, MA., sebagai pembimbing pertama dan bapak Dr. Wahyudin Nur Nasution, MAg., sebagai pembimbing kedua, yang telah memberikan pengarahan kepada penulis dalam menyelesaikan tesis ini
3. Seluruh dosen dan staf administrasi serta petugas perpustakaan pada program Pascasarjana IAIN SU Medan, yang secara langsung atau tidak langsung telah memberi bantuan kepada penulis dalam rangka penulisan tesis ini.

Tidak lupa pula penulis ucapkan terima kasih yang sedalam-dalamnya kepada:

1. Kedua orang tua penulis, yang telah memelihara dan mendidik penulis dengan penuh perhatian dan kasih sayang. Semoga Allah swt. memberikan rahmat dan kasih sayang-Nya, serta menerima amal dan mengampuni dosa-dosa mereka.
2. Suami dan anak-anak tercinta yang telah memberikan pengertian yang mendalam tentang segala kesibukan dalam melaksanakan tugas perkuliahan.

3. Sahabat sekalian, khususnya mahasiswa kelas Program Studi Pendidikan Islam angkatan tahun 2008, yang telah aktif memberikan sumbangan pemikiran dalam seminar proposal tesis ini, serta seluruh teman sejawat yang secara langsung atau tidak langsung turut membantu penulis dalam penyelesaian tesis ini.

Semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi penulis khususnya dan bagi pembaca sekalian umumnya.

Tanjung Pura, April 2010

Penulis,

ANIDA M

## DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR -----	iii
DAFTAR ISI -----	v
DAFTAR TABEL -----	vii
DAFTAR GAMBAR-----	viii
 BAB I PENDAHULUAN-----	 1
A. Latar Belakang Masalah-----	1
B. Identifikasi Masalah-----	6
C. Perumusan Masalah-----	7
D. Tujuan Penelitian -----	8
E. Kegunaan Penelitian -----	8
 BAB II DESKRIPSI TEORETIS DAN PENGAJUAN	
HIPOTESIS PENELITIAN -----	10
A. Deskripsi Teoretis -----	10
1. Kepemimpinan Transformasional Kepala	
Madrasah -----	10
2. Iklim Organisasi Madrasah -----	23
3. Etos Kerja Guru -----	38
B. Hasil Penelitian yang Relevan-----	51
C. Kerangka Berpikir-----	55
D. Paradigma Penelitian-----	60
E. Pengajuan Hipotesis-----	60
 BAB III METODOLOGI PENELITIAN -----	 62
A. Tempat dan Waktu Penelitian -----	62
B. Metode Penelitian -----	62
C. Populasi dan Sampel -----	63
D. Instrumen Penelitian-----	64
E. Teknik Analisis Data-----	73
F. Hipotesis Statistik -----	75

BAB	IV	PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN-----	76
	A.	Deskripsi Data Penelitian-----	76
	B.	Pengujian Persyaratan Analisis -----	82
	C.	Pengujian Hipotesis -----	88
	D.	Korelasi Parsial -----	91
	E.	Pembahasan Hasil Penelitian-----	93
	F.	Keterbatasan Penelitian -----	96
BAB	V	KESIMPULAN DAN SARAN -----	97
	A.	Kesimpulan -----	97
	B.	Implikasi Penelitian -----	97
	C.	Saran-saran -----	101
DAFTAR BACAAN -----			103
LAMPIRAN-LAMPIRAN -----			108

## DAFTAR TABEL

Tabel 1	Distribusi Frekuensi Skor Variabel Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah -----	77
Tabel 2	Distribusi Frekuensi Skor Variabel Iklim Organisasi Madrasah-----	79
Tabel 3	Distribusi Frekuensi Skor Variabel Etos Kerja Guru -----	81
Tabel 4	Rangkuman Hasil Analisis Uji Kenormalan Data -----	83
Tabel 5	Hasil analisis linieritas garis regresi -----	87
Tabel 6	Ringkasan Analisis Korelasi Parsial -----	92



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Histogram Skor Variabel Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah -----	78
Gambar 2. Histogram Skor Variabel Iklim Organisasi Madrasah -----	80
Gambar 3. Histogram Skor Variabel Etos Kerja Guru -----	82

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang Masalah

Peningkatan etos kerja suatu lembaga atau instansi berkaitan erat dengan keberadaan komponen-komponen yang ada di dalamnya, baik yang bersifat *human resources* maupun *material resources*. Kedua komponen tersebut dituntut keberadaannya untuk perbaikan kualitas. Hal itu perlu dilaksanakan agar tujuan organisasi kerja dapat tercapai dengan baik. Etos kerja adalah sifat, watak, dan kualitas kehidupan batin manusia, moral dan gaya estetik serta suasana batin mereka. Ia merupakan sikap mendasar terhadap diri dan dunia mereka yang direfleksikan dalam kehidupan nyata. Etos kerja adalah pancaran dari sikap hidup manusia yang mendasar terhadap kerja. Pancaran itu berupa karakter dan kebiasaan.<sup>1</sup> Sedangkan kerja yang dimaksud dalam konteks etos kerja itu adalah kerja bermotif dan terikat dengan penghasilan atau upaya memperoleh hasil, baik bersifat materi atau nonmateri.

Peningkatan etos kerja guru perlu dilakukan dengan berbagai upaya. Diantaranya melalui kepemimpinan transformasional kepala madrasah dan menciptakan iklim organisasi yang baik. Kepemimpinan transformasional kepala madrasah adalah bagian dari pengembangan faktor-faktor pendidikan. Menurut Daulay, Hal-hal yang penting diperhatikan dan berkaitan erat dengan kepemimpinan kepala madrasah di lembaga pendidikan formal yaitu: Tenaga

---

<sup>1</sup> Musa Asy'arie, *Islam, Etos Kerja dan Pemberdayaan Ekonomi Ummat* (Yogyakarta: Lesfi, 1997), h. 33-34.

pendidik, sarana dan fasilitas dan beban kurikulum.<sup>2</sup> Salah satu bentuk kepemimpinan yang diyakini dapat mengimbangi pola pikir dan refleksi paradigma-paradigma baru dalam arus globalisasi dirumuskan sebagai kepemimpinan transformasional. Bentuk kepemimpinan yang diperkenalkan oleh Burn, yang mengkontraskan dengan kepemimpinan transaksional, dewasa ini, mengemuka kembali seiring dengan perubahan-perubahan yang cepat, kompleks, dan canggih dalam kehidupan manusia.<sup>3</sup>

Dalam bidang pendidikan, seiring dengan upaya pembaharuan yang dilakukan, bentuk kepemimpinan juga penting untuk diformulasikan. Kepemimpinan transformasional berdasarkan kekayaan konseptual melalui karisma, konsideran individual dan stimulasi intelektual diyakini akan mampu melahirkan pemikiran-pemikiran yang mengandung jangkauan kedepan, azas kedemokrasian, dan ketransparanan, yang oleh karenanya perlu diadopsi kedalam kepemimpinan kepala sekolah, khususnya dalam rangka menunjang manajemen berbasis sekolah atau bentuk-bentuk pembaharuan pendidikan lainnya. Salah satu kegiatan tersebut dipelopori oleh Silin, yang mencoba mencari dampak kepemimpinan transformasional terhadap hasil (*outcome*) berbagai bentuk keorganisasian pendidikan dalam konteks restrukturisasi pendidikan di Kanada.<sup>4</sup>

Studi semacam ini dianggap penting dilakukan pada saat ini dalam rangka mencari alternatif bentuk kepemimpinan di madrasah, bahwa kepemimpinan di

---

<sup>2</sup> Haidar Putra Daulay, *Pendidikan Islam di Indonesia* (Bandung: Citapustaka Media, 2001), h. 206-207.

<sup>3</sup> A. Burns, *Charisma and Leadership in Organization* (London: Sage, 1992), h. 99.

<sup>4</sup> H. Silin, The Relationship Between Transformational and Transactional Leadership and School Improvement Outcomes. *Journal, School Effectiveness and School Improvement*, 1994. 5(3), h. 272-298.

madrasah dapat dinilai dari kepemimpinan transformasi dari kepala madrasah, merupakan posisi yang strategis dalam keorganisasian madrasah, khususnya dalam rangka pelaksanaan manajemen berbasis sekolah.

Kepemimpinan transformasional kepala madrasah, berkenaan dengan mengidealisasikan pengaruh dengan standar etika dan moral yang cukup tinggi dengan tetap mengembangkan dan memelihara rasa percaya di antara pimpinan dan pengikutnya sebagai landasannya, inspirasi yang menumbuhkan motivasi seperti tantangan dalam tugas dan pekerjaan, stimulasi intelektual dengan tujuan untuk menumbuhkan kreativitas, terutama kreativitas di dalam memecahkan masalah dan mencapai suatu tujuan bersama yang besar, pertimbangan individual dengan menyadari bahwa setiap pengikutnya memiliki keberadaan dan karakteristik yang unik yang berdampak pula pada perbedaan perlakuan ketika melakukan *coaching*, karena pada hakekatnya setiap individu membutuhkan aktualisasi diri, penghargaan diri dan pemenuhan berbagai keinginan pribadi yang berkaitan erat dengan gaya kepemimpinan guru di dalam kelas, khususnya pada kepemimpinan yang efektif, yaitu gaya eksekutif yang memberikan perhatian pada tugas dan hubungan kerja, gaya *developer*, (pencinta pengembangan) yang memberikan perhatian yang sungguh-sungguh terhadap hubungan kerja dan sedikit perhatian pada tugas, gaya *benevolent autocrat* (otokratis yang baik hati), yang memperhatikan secara maksimal terhadap tugas dan sedikit perhatian terhadap hubungan kerja serta gaya birokrat yang ditandai dengan minimnya perhatian pemimpin, baik terhadap tugas maupun terhadap hubungan kerja.

Pada studi pendahuluan di lokasi penelitian, sebagian guru masih selalu menerapkan pembelajaran mengacu pada *teacher centered*, sehingga siswa cukup menerima pengajaran yang disampaikan guru dan menerima informasi apa adanya walaupun belum paham dengan makna sesungguhnya terhadap bahan pelajaran. Bagi sebagian guru, jika siswa suka mengajukan pertanyaan terhadap bahan pelajaran yang diajarkan guru dan argumentasi siswa yang menunjukkan perbedaan pendapat dengan guru, dijadikan indikasi adanya ketidak patuhan siswa pada guru. Padahal seharusnya guru memposisikan dirinya di depan untuk menteladankan sikap kreatif dan beretika, guru berada di tengah untuk mengayomi dan mengarahkan serta memberi solusi terhadap permasalahan yang dialami siswa serta guru berada di belakang untuk mendorong agar siswa dapat mencapai tujuan pembelajaran.

Pembelajaran siswa adalah suatu proses yang kompleks dan dipengaruhi oleh beberapa faktor yang dapat dikelompokkan ke dalam faktor internal dan eksternal. Faktor internal meliputi usia siswa, kemampuan dan motivasi diri, dan bakat. Sedangkan faktor eksternal antara lain terdiri dari kemampuan mengajar guru, fasilitas belajar, lingkungan belajar di rumah, dan lingkungan belajar di sekolah. Pembelajaran akan menjadi efektif jika sinergi antara faktor-faktor tersebut berlangsung. Misalnya, kemampuan guru mengajar yang baik, fasilitas yang mendukung dan disertai dengan motivasi yang tinggi dari siswa, serta lingkungan pembelajaran di kelas yang kondusif akan menghasilkan pembelajaran yang optimal. Sebaliknya, meskipun guru mempunyai kemampuan mengajar yang baik, tetapi jika tidak didukung oleh fasilitas dan motivasi diri siswa juga

rendah, hasil proses pembelajaran pun tidak akan optimal.

Guru dianggap sebagai faktor paling penting karena dialah yang akan mengelola faktor-faktor lain agar proses pembelajaran menjadi optimal. Beranjak dari anggapan tersebut, maka pemerintah telah melaksanakan penataran-penataran untuk para guru yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan guru dalam melaksanakan proses kegiatan belajar dan mengajar. Meskipun demikian, dari berbagai program yang telah dan sedang dijalankan, jarang sekali atau bahkan tidak ada materi pelatihan yang membahas secara langsung tentang pentingnya peran lingkungan pembelajaran di kelas. Mengingat pentingnya lingkungan pembelajaran di kelas terhadap keberhasilan proses belajar siswa, perlu kiranya usaha untuk menciptakan iklim pembelajaran di kelas yang kondusif.

Masing-masing gaya yang ditampilkan guru sebagai pemimpin, berhubungan dengan gaya kepemimpinan yang ditampilkan kepala madrasah dan lingkungan kerja guru. Berdasarkan studi pendahuluan di lokasi penelitian, banyak guru yang kurang memberikan pada tugas belajar siswa dan kurang mengenal potensi dan kemampuan yang dimiliki siswa, sehingga selalu menyajikan bahan pelajaran dengan tanpa mempertimbangkan kondisi internal siswa, dalam arti memberi tugas sebanyak-banyaknya, namun tidak menjalin keakraban dengan siswa untuk membantu menyelesaikan tugas belajar yang dibebankan. Seharusnya, kepala madrasah menampilkan gaya kepemimpinan transformasional kepada guru, sehingga guru terdorong melaksanakan tugasnya dengan mengkombinasikan berbagai gaya mengajar, sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada. Sebab etos kerja guru mendorong siswa untuk dapat kreatif

dalam belajar. Guru akan berperan sebagai motivator dan fasilitator dalam belajar dengan mempersiapkan diri untuk tampil mengajar dengan strategi pengembangan kreativitas, menciptakan lingkungan belajar yang kondusif bagi pengembangan kreativitas siswa, serta mampu menerapkan teknik pembelajaran yang merangsang pemikiran kreatif siswa dengan memadukan perkembangan kognitif dan afektif, jika kepala madrasah menampilkan keteladanan sebagai pemimpin yang berilmu dan beramal saleh serta mengajak guru secara terus menerus meningkatkan kemampuan ilmiah dan amaliah.

Beberapa permasalahan yang ada pada MAN se-Kabupaten Langkat berkenaan dengan masalah penelitian ini, berdasarkan studi pendahuluan yaitu:

1. Masih rendahnya perhatian pimpinan madrasah terhadap peningkatan etos kerja guru dalam melaksanakan tugas edukatif.
2. Para pimpinan madrasah kurang berkontribusi terhadap etos kerja guru, sehingga guru yang memiliki penguasaan teknik yang baik dan sekaligus memiliki kemampuan komunikasi yang baik, jumlahnya relatif terbatas.

Mengingat luas masalah yang dipaparkan dan banyak faktor yang berpengaruh, maka penelitian ini dibatasi pada faktor yang berhubungan dengan etos kerja guru. Faktor-faktor tersebut meliputi kepemimpinan transformasional kepala madrasah dan iklim organisasi di MAN se-Kabupaten Langkat.

## **B. Identifikasi Masalah**

Masalah-masalah yang dapat diidentifikasi berdasarkan latar belakang masalah di atas, sebagaimana berikut:

1. Pengetahuan kepala MAN se-Kabupaten Langkat tentang konsep kepemimpinan transformasional.
2. Persepsi guru tentang kepemimpinan transformasional yang ditampilkan kepala madrasah di MAN se-Kabupaten Langkat.
3. Persepsi guru tentang iklim organisasi madrasah di MAN se-Kabupaten Langkat.
4. Persepsi tentang etos kerja guru di MAN se-Kabupaten Langkat.
5. Hubungan kepemimpinan transformasional dengan etos kerja guru di MAN se-Kabupaten Langkat.
6. Hubungan iklim organisasi madrasah dengan etos kerja guru di MAN se-Kabupaten Langkat.
7. Hubungan kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi madrasah dengan etos kerja guru di MAN se-Kabupaten Langkat.

### **C. Perumusan Masalah**

Masalah penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Adakah hubungan positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional kepala madrasah dengan etos kerja guru di MAN se-Kabupaten Langkat?
2. Adakah hubungan positif dan signifikan antara iklim organisasi dengan etos kerja guru di MAN se-Kabupaten Langkat?
3. Adakah hubungan positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional kepala madrasah dan iklim organisasi secara bersama-sama dengan etos kerja guru di MAN se-Kabupaten Langkat?



#### **D. Tujuan Penelitian**

Tujuan yang akan dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui hubungan kepemimpinan transformasional kepala madrasah dengan etos kerja guru di MAN se-Kabupaten Langkat.
2. Untuk mengetahui hubungan iklim organisasi dengan etos kerja guru di MAN se-Kabupaten Langkat.
3. Untuk mengetahui hubungan kepemimpinan transformasional kepala madrasah dan iklim organisasi secara bersama-sama dengan etos kerja guru di MAN se-Kabupaten Langkat.

#### **E. Kegunaan Penelitian**

Hasil penelitian diharapkan dapat berguna secara akademis, praktis, dan teoretis sebagai berikut :

##### **1. Kegunaan Akademis**

Penelitian ini diharapkan dapat menemukan unsur-unsur yang berhubungan dengan kepemimpinan transformasional kepala madrasah dan iklim organisasi, sehingga nantinya dapat digunakan sebagai pertimbangan untuk meningkatkan etos kerja guru dalam tugasnya sebagai pendidik. Hasil penelitian ini dapat dijadikan masukan bagi pengembangan sumber daya manusia oleh para praktisi pendidikan.

##### **2. Kegunaan Praktis**

Hasil penelitian akan berguna bagi kepala madrasah, khususnya Kepala Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kabupaten Langkat, dalam upaya meningkatkan etos kerja guru dalam pembelajaran. Kegunaan lain adalah bagi

guru yang bersangkutan dalam upaya meningkatkan kualitas pengajaran sebagai tenaga pengajar yang profesional. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan kepada dunia pendidikan pada umumnya dalam rangka meningkatkan profesionalitas guru.

### 3. Kegunaan Teoretis

Secara teoretis hasil penelitian ini sebagai bahan rujukan untuk mengetahui seberapa besar hubungan antara kepemimpinan transformasional kepala madrasah dan iklim organisasi dengan etos kerja guru, sehingga dapat mengetahui pemanfaatannya di bidang pendidikan.

**BAB II**

**DESKRIPSI TEORETIS DAN PENGAJUAN**

**HIPOTESIS PENELITIAN**

**A. Deskripsi Teoretis**

**1. Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah**

Perkembangan manajemen dan kepemimpinan dalam suatu organisasi apapun merupakan hal penting dan perlu mendapatkan perhatian. Tanpa adanya suatu manajemen dan kepemimpinan yang baik dan aspiratif, upaya perubahan dan optimalisasi pencapaian kinerja dan tujuan organisasi akan sulit dicapai dan mungkin saja tidak menghasilkan apapun. Perbedaan antara manajemen dan kepemimpinan bersumber dari masalah motivasi yang dapat mendorong serta menggerakkan orang-orang yang terlibat di dalamnya untuk melakukan atau mengikuti acuan dan perintah yang diberikan.

Seorang manajer definitif memiliki bawahan (*subordinates*) dan secara posisional otoritas mereka menerima kekuasaan jabatan yang diberikan secara formal. Gaya manajemen yang biasa digunakan adalah transaksional yang lebih mengarah pada stabilitas pekerjaan, pengelolaan pekerjaan, objektivitas, kontrol, peraturan-peraturan. Gaya ini akan terlihat pada saat seorang manajer meminta bawahannya melakukan sesuatu dan orientasi para bawahan memiliki tendensi kepada pertimbangan sejumlah nominal uang (upah atau gaji) yang akan diterima setelah melakukan pekerjaan tersebut.

Seorang pemimpin tidak memiliki bawahan, tetapi ia memiliki para pengikut (*followers*) yang biasanya mengikuti pemimpin ini atas kesadaran

masing-masing. Seorang pemimpin kerap mendapatkan kekuasaannya secara tidak formal, antara lain dapat berasal dari karisma personalitas diri, yang membuat para pengikut merasa terinspirasi untuk mengikuti dan menjadikannya sebagai pemimpin.

Gaya manajemen yang terjadi biasanya adalah transformasional yang mengarah pada perubahan dinamis, tantangan, visioner, perasaan-hati, nilai, motivasional, serta inovasi. Manajemen dan kepemimpinan merupakan dua unsur yang sangat menentukan dalam keberlangsungan dan perkembangan organisasi termasuk organisasi pendidikan.

Dalam era yang penuh dinamika serta perubahan yang cepat seperti sekarang ini, manajemen dan kepemimpinan yang peka terhadap perubahan amat diperlukan dalam memberdayakan semua potensi yang dimiliki. Manajemen dan kepemimpinan yang demikian diperlukan dalam mendorong organisasi untuk terus belajar dan tanggap terhadap perubahan dan perkembangan yang terjadi serta semakin berusaha dalam meningkatkan performa organisasinya.

Dalam pengertian umum, kepemimpinan menunjukkan proses kegiatan seseorang dalam memimpin, membimbing, mempengaruhi atau mengendalikan pikiran, perasaan, atau tingkah laku orang lain. Kegiatan tersebut dapat dilakukan melalui suatu karya, seperti buku, lukisan dan sebagainya, atau melalui kontak personal secara tatap muka. Faktor penting dalam kepemimpinan, yakni dalam mempengaruhi atau mengendalikan pikiran, perasaan, atau tingkah laku orang lain adalah tujuan dan rencana.

Namun bukan berarti bahwa kepemimpinan selalu merupakan kegiatan yang direncanakan dan dilakukan dengan sengaja, seringkali juga kepemimpinan berlangsung secara spontan.

Fungsi kepemimpinan secara praktis beserta gaya kepemimpinannya akan berbeda menurut situasi di mana pemimpin itu melakukan kegiatannya, namun fungsi utama dari kepemimpinan terletak pada perwakilan kelompok yang dipimpinnya, dalam pengertian bahwa kepemimpinan harus dapat mewakili fungsi administratif eksekutif yang meliputi koordinasi dan integrasi atas berbagai aktivitas dalam kelompok atau orang-orang yang terlibat di dalam kepemimpinan tersebut.

Madrasah memiliki karakter tersendiri, dimana terjadi proses belajar mengajar, tempat terselenggaranya pembudayaan kehidupan manusia. Karena sifatnya yang kompleks dan unik tersebut, madrasah sebagai organisasi memerlukan tingkat koordinasi yang tinggi. Keberhasilan madrasah adalah keberhasilan kepala madrasah.<sup>5</sup> Secara sederhana kepala madrasah dapat didefinisikan sebagai seseorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu madrasah tempat diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat terjadinya interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.

Kepala madrasah dilukiskan sebagai orang yang memiliki harapan tinggi bagi para staf dan para siswa. Kepala madrasah adalah mereka yang banyak

---

<sup>5</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2000), h. 349.

mengetahui tugas-tugas mereka dan mereka yang menentukan irama bagi madrasah mereka.<sup>6</sup>

Yukl, mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu sifat, perilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola interaksi, hubungan kerjasama antar peran, kedudukan dari suatu jabatan administratif, dan persepsi dari lain-lain tentang legitimasi pengaruh.<sup>7</sup> Sementara itu, Nawawi mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan menggerakkan, memberikan motivasi, dan mempengaruhi orang-orang agar bersedia melakukan tindakan-tindakan yang terarah pada pencapaian tujuan melalui keberanian mengambil keputusan tentang kegiatan yang harus dilakukan.<sup>8</sup>

Model kepemimpinan transformasional merupakan model yang relatif baru dalam studi-studi kepemimpinan. Burns, merupakan salah satu penggagas yang secara eksplisit mendefinisikan kepemimpinan transformasional. Menurutnya, untuk memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang model kepemimpinan transformasional, model ini perlu dipertentangkan dengan model kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan transaksional didasarkan pada otoritas birokrasi dan legitimasi di dalam organisasi. Pemimpin transaksional pada hakekatnya menekankan bahwa seorang pemimpin perlu menentukan apa yang perlu dilakukan para bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi.<sup>9</sup>

---

<sup>6</sup> James M. Lippman, *The Principal Concepts, Competencies, and Cases* (New York: Longman Inc, 1985), h. 1.

<sup>7</sup> Gary A. Yukl, *Leadership in Organization* (New York: Prentice-Hall Inc, 1981), h. 2-5.

<sup>8</sup> Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan* (Jakarta: Haji Masagung, 1987), h. 81.

<sup>9</sup> J. M. Burns, *Leadership* (New York: Harper and Row, 1978), h. 99.

Asumsi yang mendasari kepemimpinan transformasional adalah bahwa setiap orang akan mengikuti seseorang yang dapat memberikan mereka inspirasi, mempunyai visi yang jelas, serta cara dan energi yang baik untuk mencapai sesuatu tujuan baik yang besar. Bekerja sama dengan seorang pemimpin transformasional dapat memberikan suatu pengalaman yang berharga, karena pemimpin transformasional biasanya akan selalu memberikan semangat dan energi positif terhadap segala hal dan pekerjaan tanpa kita menyadarinya.

Pemimpin transformasional akan memulai segala sesuatu dengan visi, yang merupakan suatu pandangan dan harapan kedepan yang akan dicapai bersama dengan memadukan semua kekuatan, kemampuan dan keberadaan para pengikutnya. Mungkin saja bahwa sebuah visi ini dikembangkan oleh para pemimpin itu sendiri atau visi tersebut memang sudah ada secara kelembagaan yang sudah dibuat dirumuskan oleh para pendahulu sebelumnya dan memang masih sah dan selaras dengan perkembangan kebutuhan dan tuntutan pada saat sekarang.

Pemimpin transformasional pada dasarnya memiliki totalitas perhatian dan selalu berusaha membantu dan mendukung keberhasilan para pengikutnya. Tentu saja semua perhatian dan totalitas yang diberikan pemimpin transformasional tidak akan berarti tanpa adanya komitmen bersama dari masing-masing pribadi pengikut. Setiap peluang yang ada akan diperhatikan dan digunakan untuk mengembangkan visi bersama dalam mencapai sesuatu yang terbaik. Dalam membangun pengikut, pemimpin

transformatifional sangat berhati-hati demi terbentuknya suatu saling percaya dan terbentuknya integritas personal dan kelompok. Sering pula terjadi bahwa dalam kepemimpinan transformatifional visi merupakan identitas dari pemimpin dan atau identitas dari kelompok itu sendiri.

Pemimpin transformatifional sangat memahami berbagai strategi baru yang efektif untuk mencapai suatu tujuan yang besar. Mungkin saja tidak dalam bentuk petunjuk-petunjuk teknis yang tersurat. Sebetulnya hal tersebut sudah dapat kita pahami melalui visi yang ada serta dalam suatu proses penemuan dan pengembangan dari pemimpin dan kelompok itu sendiri. Dengan kesadaran bahwa di dalam proses penemuan dan pengembangan mungkin saja terjadi kendala atau kegagalan. Namun setiap kendala atau kegagalan itu hendaknya dijadikan suatu pelajaran untuk menjadi lebih baik dan efektif dalam mencapai suatu tujuan yang besar tersebut.

Memang cukup sukar untuk kita dapat memahami kepemimpinan transformatifional dalam pengertian yang sedalam-dalamnya. Sudah banyak para praktisi umum ataupun praktisi pendidikan, maupun praktisi organisasional yang memberikan definisinya, antara lain: *“Transformational leadership as a process where leader and followers engage in a mutual process of raising one another to higher levels of morality and motivation”*.<sup>10</sup> Maksudnya, kepemimpinan transformatifional merupakan suatu proses dimana pemimpin dan pengikutnya bersama-sama saling meningkatkan dan mengembangkan moralitas dan motivasi. Definisi yang diungkapkan oleh

---

<sup>10</sup>*Ibid.*, h. 101.



Bass lebih melihat bagaimana pemimpin transformasional dapat memberikan dampak atau pengaruh kepada para pengikutnya sehingga terbentuk rasa percaya, rasa kagum dan rasa segan. Dengan bahasa sederhana, kepemimpinan transformasional dapat didefinisikan dan dipahami sebagai kepemimpinan yang mampu mendatangkan perubahan di dalam diri setiap individu yang terlibat atau bagi seluruh organisasi untuk mencapai performa yang semakin tinggi. Selain memberikan definisi, Bass juga mengarisbawahi beberapa hal mengenai bagaimana seorang pemimpin transformasional dapat mentransformasi para pengikutnya dan bagaimana kepemimpinan transformasional itu dapat terjadi, yaitu dengan:

- a. Meningkatkan kesadaran atas pentingnya suatu tugas pekerjaan dan nilai dari tugas pekerjaan tersebut;
- b. Menekankan kepada pengembangan tim atau pencapaian tujuan organisasi dari pada hanya sekedar kepentingan masing-masing pribadi;
- c. Mengutamakan kebutuhan-kebutuhan dari tingkatan kebutuhan yang paling tinggi.<sup>11</sup>

Tichy dan Devanna, menyatakan bahwa pemimpin transformasional mengartikulasikan visi masa depan organisasi yang realistik, menstimulasi bawahan dengan cara yang intelektual dan menaruh perhatian pada perbedaan-perbedaan yang dimiliki oleh bawahannya. Dengan demikian, dapat dipahami bahwa unsur penting dalam model kepemimpinan ini, keberadaan para

---

<sup>11</sup> B. M. Bass, *Leadership and Performance Beyond Expectations* (New York: Free Press, 1985), h. 103.

pemimpin transformasional mempunyai efek transformasi baik pada tingkat organisasi maupun pada tingkat individu.<sup>12</sup>

Beberapa ahli manajemen menjelaskan konsep-konsep kepemimpinan yang mirip dengan kepemimpinan transformasional sebagai kepemimpinan yang karismatik, inspirasional dan yang mempunyai visi (*visionary*).

Meskipun terminologi yang digunakan berbeda, namun fenomena-fenomena kepemimpinan yang digambarkan dalam konsep-konsep tersebut lebih banyak persamaannya daripada perbedaannya. Kepemimpinan transformasional sebagai kepemimpinan baru (*the new leadership*) juga sebagai pemimpin penerobos (*breakthrough leadership*). Disebut sebagai penerobos karena pemimpin semacam ini mempunyai kemampuan untuk membawa perubahan-perubahan yang sangat besar terhadap individu-individu maupun organisasi dengan jalan: memperbaiki kembali (*reinvent*) karakter diri individu-individu dalam organisasi ataupun perbaikan organisasi, memulai proses penciptaan inovasi, meninjau kembali struktur, proses dan nilai-nilai organisasi agar lebih baik dan lebih relevan, dengan cara-cara yang menarik dan menantang bagi semua pihak yang terlibat, dan mencoba untuk merealisasikan tujuan-tujuan organisasi yang selama ini dianggap tidak mungkin dilaksanakan.<sup>13</sup>

Pemimpin penerobos memahami pentingnya perubahan-perubahan yang mendasar dan besar dalam kehidupan dan pekerjaan mereka dalam mencapai hasil-hasil yang diinginkannya. Pemimpin penerobos mempunyai pemikiran

---

<sup>12</sup> N. M. Tichy dan M.A. Devanna, *The Transformational Leader* (New York: John Wiley, Weber, M., 1986), h. 78.

<sup>13</sup> J.C. Sarros dan O. Butchatsky, *Leadership, Australia's Top CEOs: Finding Out What Makes Them the Best* (Sydney: Harper Business, 1996), h. 99.

yang *metanoiac*, dan dengan bekal pemikiran ini pemimpin mampu menciptakan pergeseran paradigma untuk mengembangkan praktek-praktek organisasi yang sekarang dengan yang lebih baru dan lebih relevan. *Metanoia* berasal dari kata Yunani *meta* yang berarti perubahan, dan *nous/noos* yang berarti pikiran. Dengan perkembangan globalisasi ekonomi yang makin nyata, kondisi di berbagai pasar dunia makin ditandai dengan kompetisi yang sangat tinggi (*hyper-competition*). Tiap keunggulan daya saing perusahaan yang terlibat dalam permainan global menjadi bersifat sementara (*transitory*). Oleh karena itu, perusahaan sebagai pemain dalam permainan global harus terus menerus mentransformasi seluruh aspek manajemen internal perusahaan agar selalu relevan dengan kondisi persaingan baru. Pemimpin transformasional dianggap sebagai model pemimpin yang tepat dan yang mampu untuk terus-menerus meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan inovasi usaha guna meningkatkan daya saing dalam dunia yang lebih bersaing.

Diskusi tentang kepemimpinan transformasional selalu dikaitkan dengan kepemimpinan transaksional. Namun, jenis kepemimpinan yang kedua tidak akan dibahas secara mendalam dalam tulisan ini. Bass, berpendapat bahwa konsep model kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional mirip dengan konsep model pemimpin dan manajer.<sup>14</sup> Dalam pengertian tersebut, seorang pemimpin transformasional selalu muncul dalam situasi krisis, masa perubahan, dan selalu berkembang; sementara pemimpin

---

<sup>14</sup> Bass, *Leadership*, h. 107.

transaksional bekerja dalam situasi yang lebih bersifat birokrasi mekanistik, yang cenderung menyukai kondisi *status quo*.

Meskipun baik pemimpin transformasional maupun transaksional memiliki kesamaan peran yaitu bekerja untuk mencapai sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan, keduanya memiliki strategi yang berbeda dalam melaksanakan fungsi dan memotivasi bawahan. Seorang pemimpin transformasional, adalah seorang pemimpin yang mampu mengantarkan anak buahnya ke dalam suatu kesadaran yang lebih tinggi dan dinamis. Seorang atasan yang mempratekkan kepemimpinan transformasional dipandang sebagai seorang “pemimpin” daripada seorang “manajer” atau disebut sebagai “manajer pemimpin” sebagai lawan dari “manajer rutin”. Wacana tersebut menggambarkan profil seseorang yang memainkan karakter transformasional. Kelebihan-kelebihan kepemimpinan transformasional dan kaitannya dengan paradigma-paradigma kekinian dikemukakan berbagai kalangan. Fullan, mengidentifikasi pendekatan transformasional sebagai pendekatan kepemimpinan abad ke 21, dimana dalam bidang pendidikan ditandai oleh perubahan paradigma pendidikan dan restrukturisasi sekolah.<sup>15</sup> Dalam konteks tersebut kepemimpinan transformasional digambarkan sebagai bentuk kepemimpinan yang mampu meningkatkan komitmen staf,<sup>16</sup> mengkomunikasikan suatu visi dan implementasinya,<sup>17</sup> memberikan kepuasan dalam bekerja dan mengembangkan fokus yang berorientasi pada klien, dan

---

<sup>15</sup> M.G. Fullan, *The New Meaning of Educational Change* (New York: Teachers College Press, 1991), h. 169.

<sup>16</sup> J.G. Hunt, *Leadership: A New Synthesis* (CA; Sage, 1991), h. 199.

<sup>17</sup> D. Dunphy dan D. Stace, *Under New Management* (Reserville: McGraw-Hill, 1990), h. 99.

menawarkan lebih pada kepemimpinan langsung didalam suatu organisasi.<sup>18</sup>

Dengan demikian, menjadi sangat kuat diyakini bahwa kepemimpinan jenis ini memang diperlukan dalam era paskamodernisasi dan perhubungan antar manusia pada era globalisasi.

Ada 4 hal yang perlu dilakukan agar kepemimpinan transformasional dapat terlaksana, yaitu:

Pertama, mengidealisasikan pengaruh dengan standar etika dan moral yang cukup tinggi dengan tetap mengembangkan dan memelihara rasa percaya diantara pimpinan dan pengikutnya sebagai landasannya.

Kedua, inspirasi yang menumbuhkan motivasi seperti tantangan dalam tugas dan pekerjaan.

Ketiga, stimulasi intelektual dengan tujuan untuk menumbuhkan kreativitas, terutama kreativitas di dalam memecahkan masalah dan mencapai suatu tujuan bersama yang besar.

Keempat, pertimbangan individual dengan menyadari bahwa setiap pengikutnya memiliki keberadaan dan karakteristik yang unik yang berdampak pula pada perbedaan perlakuan ketika melakukan *coaching*, karena pada hakikatnya setiap individu membutuhkan aktualisasi diri, penghargaan diri dan pemenuhan berbagai keinginan pribadi. Pendekatan ini selain berdampak positif pada pertumbuhan individu dan optimalisasi pencapaian hasil, juga akan berdampak pula pada pembentukan generasi kepemimpinan selanjutnya.

---

<sup>18</sup> M. Shaskin dan K. Kiser, *Total Quality Management* (Seabrook, MD: Docochon Press, 1992), h. 117.

Di dalam suatu organisasi yang sehat, masalah regenerasi kepemimpinan adalah hal penting lainnya yang juga perlu dipikirkan dan diantisipasi. Prinsip-prinsip kepemimpinan transformasional paradigma baru dari kepemimpinan transformasional mengangkat tujuh prinsip untuk menciptakan kepemimpinan transformasional yang sinergis sebagaimana di bawah ini:

- a. Simplifikasi, keberhasilan dari kepemimpinan diawali dengan sebuah visi yang akan menjadi cermin dan tujuan bersama. Kemampuan serta keterampilan dalam mengungkapkan visi secara jelas, praktis dan tentu saja transformasional yang dapat menjawab “Kemana kita akan melangkah?” menjadi hal pertama yang penting untuk kita implementasikan.
- b. Motivasi, kemampuan untuk mendapatkan komitmen dari setiap orang yang terlibat terhadap visi yang sudah dijelaskan adalah hal kedua yang perlu kita lakukan. Pada saat pemimpin transformasional dapat menciptakan suatu sinergitas di dalam organisasi, berarti seharusnya dia dapat pula mengoptimalkan, memotivasi dan memberi energi kepada setiap pengikutnya. Praktisnya dapat saja berupa tugas atau pekerjaan yang betul-betul menantang serta memberikan peluang bagi mereka pula untuk terlibat dalam suatu proses kreatif baik dalam hal memberikan usulan ataupun mengambil keputusan dalam pemecahan masalah, sehingga hal ini pula akan memberikan nilai tambah bagi mereka sendiri.
- c. Fasilitasi, dalam pengertian kemampuan untuk secara efektif memfasilitasi “pembelajaran” yang terjadi di dalam organisasi secara kelembagaan,

kelompok, ataupun individual. Hal ini akan berdampak pada semakin bertambahnya modal intelektual dari setiap orang yang terlibat di dalamnya.

- d. Inovasi, yaitu kemampuan untuk secara berani dan bertanggung jawab melakukan suatu perubahan bilamana diperlukan dan menjadi suatu tuntutan dengan perubahan yang terjadi. Dalam suatu organisasi yang efektif dan efisien, setiap orang yang terlibat perlu mengantisipasi perubahan dan seharusnya pula mereka tidak takut akan perubahan tersebut. Dalam kasus tertentu, pemimpin transformasional harus sigap.
- e. merespon perubahan tanpa mengorbankan rasa percaya dan tim kerja yang sudah dibangun.
- f. Mobilitas, yaitu pengerahan semua sumber daya yang ada untuk melengkapi dan memperkuat setiap orang yang terlibat di dalamnya dalam mencapai visi dan tujuan. Pemimpin transformasional akan selalu mengupayakan pengikut yang penuh dengan tanggung jawab.
- g. Siap Siaga, yaitu kemampuan untuk selalu siap belajar tentang diri mereka sendiri dan menyambut perubahan dengan paradigma baru yang positif.
- h. Tekad, yaitu tekad bulat untuk selalu sampai pada akhir, tekad bulat untuk menyelesaikan sesuatu dengan baik dan tuntas. Untuk ini tentu perlu pula didukung oleh pengembangan disiplin spiritualitas, emosi, dan fisik serta komitmen.

Secara konsep, kepemimpinan transformasional kepala madrasah didefinisikan sebagai serangkaian aktivitas kepala madrasah pada saat berinteraksi dengan para guru yang dimanifestasikan dengan berbagai

keterampilan memimpin sehingga para guru memiliki performansi yang semakin tinggi. Secara operasional, sebagaimana halnya kepemimpinan kepala madrasah pada umumnya, kepemimpinan transformasional kepala madrasah diukur dengan menggunakan rata-rata dari persepsi komunitas guru madrasah terhadap aspek-aspek yang menentukan kepemimpinan transformasional kepala madrasah. Persepsi tersebut dapat diukur dengan cara pemberian kuesioner yang telah divalidasi terhadap guru madrasah.

Dalam penelitian ini, kepemimpinan transformasional kepala madrasah adalah kepemimpinan yang mampu mendatangkan perubahan dalam diri setiap individu atau organisasi untuk memiliki performa yang semakin tinggi.

## **2. Iklim Organisasi Madrasah**

Iklim organisasi madrasah dapat diukur melalui empat aspek sebagai berikut:

- a. Aspek psikologikal, yaitu meliputi variabel seperti beban kerja, kurang otonomi, kurang pemenuhan sendiri dan kurang inovasi.
- b. Aspek struktural, yaitu meliputi variabel seperti fisik, bunyi dan tingkat keserasian antara keperluan kerja dan struktur fisik.
- c. Aspek sosial, yaitu meliputi aspek interaksi dengan klien (dari segi kuantitas dan ciri-ciri permasalahannya), rekan sejawat (tingkat dukungan dan kerja sama), dan penyelia-penyelia (dukungan dan imbalan).



d. Aspek birokratik, yaitu meliputi Undang-undang dan peraturan-peraturan konflik peranan dan kekaburan peranan.<sup>19</sup>

Iklim organisasi madrasah adalah lingkungan internal atau psikologi madrasah. Iklim organisasi madrasah mempengaruhi praktik dan kebijakan sumber daya manusia (SDM) yang diterima oleh orang-orang yang ada madrasah. Perlu diketahui bahwa setiap madrasah akan memiliki iklim yang berbeda. Keanekaragaman pekerjaan yang dirancang di dalam madrasah, atau sifat individu yang ada akan menggambarkan perbedaan tersebut. Semua madrasah tentu memiliki strategi dalam manajemen SDM. Iklim organisasi madrasah yang terbuka memacu guru untuk mengutarakan kepentingan dan ketidakpuasan tanpa adanya rasa takut akan tindakan balasan dan perhatian. Ketidakpuasan seperti itu dapat ditangani dengan cara yang positif dan bijaksana. Iklim keterbukaan, bagaimanapun juga hanya tercipta jika semua guru memiliki tingkat keyakinan yang tinggi dan mempercayai keadilan tindakan.

Iklim organisasi madrasah penting untuk diciptakan karena merupakan persepsi guru tentang apa yang diberikan oleh madrasah dan dijadikan dasar bagi penentuan tingkah laku selanjutnya. Iklim organisasi ditentukan oleh seberapa baik para guru diarahkan, dibangun dan dihargai oleh madrasah.

Batasan pengertian iklim organisasi madrasah itu bisa dilihat dalam aspek iklim organisasi madrasah. Lussier, sebagaimana dikutip oleh Barkah, mengatakan se jelasnya yaitu:

---

<sup>19</sup> Barkah, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Iklim Organisasi Terhadap Prestasi Kerja Organisasi di Surabaya*. Tesis Program Pascasarjana Unair (Surabaya: 2002), h. 45.

- a. *Struktur*, merupakan tingkat paksaan yang dirasakan guru karena adanya peraturan dan prosedur yang terstruktur atau tersusun.
- b. *Responsibility*, merupakan tingkat pengawasan yang dilakukan madrasah dan dirasakan oleh para pengawai.
- c. *Reward*, merupakan tingkat penghargaan yang diberikan atas usaha guru.
- d. *Warmth*, berkaitan dengan tingkat kepuasan guru yang berkaitan dengan pekerjaan dalam madrasah.
- e. *Support*, berkaitan dengan dukungan kepada guru di dalam melaksanakan tugas-tugas madrasah. Dukungan seperti dapat berasal dari pimpinan ataupun rekan kerja.
- f. *Organizational identity and loyalty*, berkaitan dengan perasaan bangga akan keberadaannya dalam madrasah dan kesetiaan yang ditunjukkan selama masa kerjanya.
- g. *Risk*, berkaitan dengan guru diberi ruang untuk melakukan atau mengambil resiko dalam menjalankan tugas sebagai sebuah tantangan.<sup>20</sup>

Iklm organisasi madrasah sebagai asumsi-asumsi dan pola-pola makna yang mendasar, yang dianggap sudah selayaknya dianut dan dimanifestasikan oleh semua pihak yang berpartisipasi dalam madrasah.<sup>21</sup> Iklm organisasi madrasah diartikan juga sebagai seperangkat perilaku, perasaan dan kerangka psikologis yang terinternalisasi sangat mendalam dan dimiliki bersama oleh

---

<sup>20</sup> Barkah, *Pengaruh*, h. 51.

<sup>21</sup> M. A. West, *Mengembangkan Kreativitas dalam Organisasi*, ed. 1 (Yogyakarta: Kanisius, 2000), h. 128.

orang dalam madrasah.<sup>22</sup> Sehingga untuk merubah sebuah iklim organisasi harus pula merubah paradigma orang yang telah melekat. Pada bagian lain, Sofo, memandang iklim organisasi sebagai sesuatu yang mengacu pada nilai-nilai, keyakinan, praktek, ritual dan kebiasaan-kebiasaan dari sebuah organisasi. Dan membantu membentuk perilaku dan menyesuaikan persepsi.<sup>23</sup> Pentingnya iklim organisasi dalam mendukung keberhasilan satuan kerja menurut Newstrom dan Davis, iklim organisasi memberikan identitas pegawainya, budaya juga sebagai sumber stabilitas serta kontinuitas organisasi yang memberikan rasa aman bagi pegawainya, dan yang lebih penting adalah budaya membantu merangsang guru untuk antusias akan tugasnya.<sup>24</sup> Sedangkan tujuan fundamental budaya adalah untuk membangun sumber daya manusia seutuhnya agar setiap orang sadar bahwa mereka berada dalam suatu hubungan sifat peran sebagai pelanggan pemasok dalam komunikasi dengan orang lain secara efektif dan efisien serta menggembirakan.<sup>25</sup> Kerja adalah pengorbanan jasa, jasmani, dan pikiran untuk menghasilkan barang-barang atau jasa-jasa dengan memperoleh imbalan prestasi tertentu.<sup>26</sup> Kerja perlu diartikan sebagai kegiatan luhur manusia. Bukan saja karena kerja manusia dapat bertahan hidup tetapi juga kerja merupakan penciptaan manusia

---

<sup>22</sup> D. Osborn dan Plastrik Peter, *Memangkas Birokrasi*, ed. Revisi (Jakarta: PPM, 2000), h. 252.

<sup>23</sup> F. Sofo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, ed. 1 (Surabaya: Airlangga University Press, 2003), h. 384.

<sup>24</sup> J.W. Newstorm, dan D, Keith, *Organization Behavior: Human Behaviorat Work*. ed. 9 (McGraw-Hill, Inc. 1993), h. 58-59.

<sup>25</sup> Triguno, *Budaya Kerja: Menciptakan Lingkungan yang Kondusif Untuk Meningkatkan Produktivitas Kerja*, ed. 6 (Jakarta: PT. Golden Terayon Press, 2004), h. 6.

<sup>26</sup> S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, ed. Revisi (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2000), h. 47.

terhadap alam sekitarnya menjadi manusiawi. Dengan demikian kerja juga merupakan realisasi diri.<sup>27</sup>

Pada hakekatnya bekerja merupakan bentuk atau cara manusia untuk mengaktualisasikan dirinya. Bekerja merupakan bentuk nyata dari nilai-nilai, keyakinan-keyakinan yang dianutnya dan dapat menjadi motivasi untuk melahirkan karya yang bermutu dalam pencapaian suatu tujuan.

Sebenarnya iklim organisasi sudah lama dikenal oleh manusia, namun belum disadari bahwa suatu keberhasilan kerja berakar pada nilai-nilai yang dimiliki dan perilaku yang menjadi kebiasaan. Nilai-nilai tersebut bermula dari adat istiadat, agama, norma dan kaidah yang menjadi keyakinan pada diri pelaku kerja atau organisasi. Nilai-nilai yang menjadi kebiasaan tersebut dinamakan budaya dan mengingat hal ini dikaitkan dengan mutu kerja, maka dinamakan budaya kerja.<sup>28</sup>

Iklim organisasi madrasah merupakan suatu falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan kekuatan pendorong, membudaya dalam kehidupan para guru yang tercermin dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat dan tindakan yang terwujud sebagai “kerja atau bekerja”. Budaya kerja adalah cara kerja sehari-hari yang bermutu dan selalu mendasari nilai-nilai yang penuh makna, sehingga menjadi motivasi, memberi inspirasi, untuk senantiasa bekerja lebih baik, dan memuaskan bagi yang dilayani.<sup>29</sup>

---

<sup>27</sup> S. Puspowardoyo, *Strategi Kebudayaan* (Jakarta: PT. Gramedia, 1985), h. 116.

<sup>28</sup> Triguno, *Budaya*, h. 1.

<sup>29</sup> Prasetya, *Buletin, Mengenal Program Budaya Kerja*, No. 01, Januari (Surabaya: 2001),

h. 12.

Iklm organisasi madrasah adalah sikap dan perilaku anggota madrasah dalam melaksanakan tugas. Dengan demikian, maka setiap fungsi atau proses kerja harus mempunyai perbedaan dalam cara bekerjanya, yang mengakibatkan berbedanya pula nilai-nilai yang sesuai untuk diambil dalam kerangka kerja madrasah. Seperti nilai-nilai apa saja yang sepatutnya dimiliki, bagaimana perilaku setiap orang akan dapat mempengaruhi kerja mereka, kemudian falsafah yang dianutnya seperti “budaya kerja” merupakan suatu proses tanpa akhir” atau “terus menerus”. Bahwa semuanya mempunyai arti proses yang panjang yang terus menerus disempurnakan sesuai dengan tuntutan dan kemampuan sumber daya manusia (SDM) itu sendiri sesuai dengan prinsip pedoman yang diakui. Dari berbagai pengertian tentang budaya kerja dapat disimpulkan bahwa budaya kerja adalah cara pandang yang menumbuhkan keyakinan atas dasar nilai-nilai yang diyakini guru untuk mewujudkan prestasi kerja terbaik.<sup>30</sup>

Iklm organisasi madrasah terbentuk begitu satuan kerja itu berdiri. Pembentukan iklim organisasi madrasah terjadi tatkala organisasi kerja menghadapi masalah, baik yang menyangkut perubahan-perubahan eksternal maupun internal yang menyangkut persatuan dan keutuhan organisasi madrasah.<sup>31</sup>

Selanjutnya iklim organisasi madrasah sangat dipengaruhi oleh kriteria yang digunakan dalam mempekerjakan guru. Tindakan pimpinan madrasah akan sangat berpengaruh terhadap perilaku yang dapat diterima, baik dan yang

---

<sup>30</sup> Triguno, *Budaya*, h. 31.

<sup>31</sup> Taliziduhu Ndraha, *Budaya Organisasi*, ed. 2 (Jakarta: Rineka Cipta, 2003), h. 76.

tidak. Bagaimana bentuk sosialisasi akan tergantung kesuksesan yang dicapai dalam menerapkan nilai-nilai dalam proses seleksi. Namun secara perlahan nilai-nilai tersebut dengan sendirinya akan terseleksi untuk melakukan penyesuaian terhadap perubahan yang pada akhirnya akan muncul iklim organisasi madrasah yang diinginkan.<sup>32</sup> Meskipun perubahan iklim organisasi memakan waktu lama dan mahal.<sup>33</sup>

Masalah iklim organisasi madrasah akhir-akhir ini telah menjadi suatu tinjauan yang sangat menarik terlebih dalam kondisi kerja yang tidak menentu. Iklim organisasi madrasah kembali digali guna menggali kekuatan-kekuatan diri yang telah dimiliki namun cenderung diabaikan. Pada saat lingkungan eksternal dianggap kurang mampu mengatasi masalah yang timbul, maka orang kembali menengok kekuatan yang ada meskipun hal itu diyakini pula tidak dapat menyelesaikan masalah secara keseluruhan. Namun dengan menggali kultur yang ada, maka diharapkan dapat menggali kekuatan yang dimiliki.

Berikut ini akan dibahas beberapa hal yang berkaitan dengan iklim organisasi madrasah, agar diperoleh suatu gambaran dengan berbagai aspeknya terutama dalam konteks bagaimana iklim organisasi itu diinternalisasikan kepada para anggota-anggota madrasah sehingga dapat terwujud dalam pola perilaku sehari-hari.

Iklim organisasi madrasah pada hakekatnya mengarah pada perilaku-perilaku yang dianggap tepat, mengikat dan memotivasi setiap individu yang

---

<sup>32</sup> S.P. Robbins, *Perilaku Organisasi: Konsep Kontroversi, Aplikasi*. ed. Indonesia (Jakarta: Prenhallindo, 1996), h. 301-302.

<sup>33</sup> Sofo, *Pengembangan*, h. 354.

ada di dalamnya dan mengarahkan pada upaya mencari penyelesaian dalam situasi yang ambigu. Pengertian ini memberi dasar pemikiran bahwa setiap individu yang terlibat di dalamnya akan bersama-sama berusaha menciptakan kondisi kerja yang ideal agar tercipta suasana yang mendukung bagi upaya pencapaian tujuan yang diharapkan.

Ada banyak definisi mengenai iklim organisasi yang pada hakekatnya tidak jauh berbeda antara satu ahli dengan ahli lainnya. Iklim organisasi oleh Robbins dan Coulter, diartikan sebagai sistem atau pola-pola nilai, simbol, ritual, mitos, dan praktek-praktek yang terus berlanjut; mengarahkan orang untuk berperilaku dan dalam upaya memecahkan masalah.<sup>34</sup>

Iklim organisasi pada hakekatnya merupakan pola yang terintegrasi dari perilaku manusia yang mencakup pikiran, ucapan, tindakan dan bergantung pada kapasitas manusia untuk belajar dan mentransmisikannya bagi keberhasilan generasi yang ada. Dari pengertian ini dapat ditangkap bahwa iklim organisasi madrasah tidak bisa begitu saja ditangkap dan dilihat oleh orang luar, namun dapat dipahami dan dirasakan melalui perilaku-perilaku anggotanya serta nilai-nilai yang mereka anut. Tanpa dapat dipungkiri, Deal dan Kennedy menambahkan, nilai pada hakekatnya merupakan inti dari suatu budaya. Ia merupakan esensi dari filosofi organisasi. Nilai memberikan suatu *sense of common direction* bagi semua anggotanya dan petunjuk bagi perilaku sehari-harinya. Semakin kuat nilai-nilai itu diinternalisasi, maka semakin kuat pula budaya mempengaruhi kehidupan mereka. Terkadang budaya itu sedemikian

---

<sup>34</sup> S. P. Robbins, dan M. Coulter, *Management*, ed. (New Jersey: Prentice Hall. inc. 1996), h. 111.

kuat dan kohesif, sehingga setiap orang tahu tujuan organisasi dan mereka mau bekerja untuk mencapainya.<sup>35</sup>

Beberapa ahli menggunakan istilah *culture* dan *climate* secara bergantian, namun pada hakekatnya keduanya memiliki arti yang berbeda. *Organizational climate* memiliki pengertian mengenai apa yang dirasa dan diamati mengenai bagaimana organisasi menjalankan fungsinya; sedangkan *organizational culture* memiliki pengertian yang lebih mendalam, merupakan sebab utama bagi terciptanya gaya operasional organisasi. Dari pengertian tersebut dapat dipahami bahwa budaya organisasi mencakup aspek yang lebih luas dan lebih mendalam dan justru menjadi suatu dasar bagi terciptanya suatu iklim organisasi yang ideal.<sup>36</sup>

Iklim organisasi madrasah pada hakekatnya merupakan pondasi bagi suatu organisasi madrasah. Jika pondasi yang dibuat tidak cukup kokoh, maka betapapun bagus suatu bangunan, ia tidak akan cukup kokoh untuk menopangnya. Ada beberapa pendapat yang mengatakan bagaimana iklim organisasi itu seharusnya dibentuk. Dari berbagai pendapat tersebut yang tidak bisa dipungkiri adalah peran pimpinan.

Ada sejumlah tahapan bila suatu perusahaan ingin membentuk kulturnya. Pertama-tama organisasi madrasah harus melihat ke depan mengenai apa visinya, kemudian sistem nilai apa yang dimiliki, selanjutnya bagaimana nilai-nilai itu diterapkan dalam organisasi itu sendiri, dan akhirnya melihat bagaimana sumber dayanya. Dalam hal ini iklim organisasi dapat

---

<sup>35</sup> D.L. Kennedy, *Understanding Personal Power*. Diambil dari *Dynamics of Leadership* (Bombay: Jaico Publ. House. 1996), h. 41.

<sup>36</sup> D. P. Schultz, *Psychology in Industry Today* (New York: MacMillan Publ. Co. 1982), h. 67.



dihidupkan pertama-tama melalui seleksi, yaitu memperoleh anggota yang sedikit-tidaknya memiliki nilai-nilai yang sama dengan iklim organisasi yang ada; manajemen yang mempunyai peran yang sangat besar dalam menanamkan nilai-nilai dan norma-norma melalui tindakan-tindakannya; sosialisasi, budaya yang ada hendaknya terus-menerus disosialisasi baik anggota baru maupun anggota lama, prosesnya dapat berupa orientasi dan pelatihan melalui cerita-cerita tentang pendiri, ritual-ritual yang ada, simbol-simbol dan sebagainya.

Lebih lanjut dikatakan bahwa pendiri memiliki peran yang sangat besar, karena bagaimana visi dan misi organisasi yang bersangkutan tidak terlepas pada bagaimana nilai-nilai pendiri tersebut. Pada akhirnya nilai-nilai tersebut harus diaktualisasikan dan menjadi nafas bagi organisasi yang ada.

Schein, menambahkan bahwa proses terjadinya iklim organisasi melalui tiga cara: 1) para pimpinan mempertahankan anggota-anggota yang berpikir dan merasakan cara yang mereka lakukan, 2) mengindoktrinasi dan mensosialisasikan cara berpikir dan cara merasakan mereka, 3) perilaku mereka sendiri adalah model peran yang mendorong anggota untuk mengidentifikasi dan menginternalisasi keyakinan, nilai-nilai, dan asumsi-asumsi mereka.

Dengan demikian dapat dipahami bagaimana pemimpin memiliki pengaruh besar karena harus dapat bertindak sebagai model bagi terciptanya nilai-nilai yang ada. Iklim organisasi yang dimiliki oleh suatu organisasi madrasah memiliki peran yang tidak kecil. Pemimpin turut berperan dalam

menciptakan iklim organisasi yang menjamin penciptaan prestasi kerja. Hal ini disebabkan anggota dengan jelas mampu membaca apa yang dikehendaki dari mereka sehingga mereka tahu dengan tepat apa yang harus mereka lakukan dan sadar dalam membawakan peran mereka.<sup>37</sup>

Steere, (dalam Hesselbein, Goldsmith dan Beckhard) berpendapat bahwa iklim organisasi memiliki peran dalam memberi identifikasi dan prinsip-prinsip yang mengarahkan perilaku organisasi dan dalam membuat keputusan, mengembangkan suatu metode sehingga individu dapat menerima *feedback* atas prestasi mereka, menjaga sistem *reward* dan *reinforcement* yang diberlakukan dalam organisasi. Dengan demikian dapat dipahami bagaimana iklim organisasi mampu memberi suatu identitas dan arah bagi keberlangsungan hidup organisasi.<sup>38</sup>

Sebagaimana halnya dengan faktor-faktor lain seperti kurikulum, sarana, dan kepemimpinan kepala madrasah, lingkungan pembelajaran di kelas dan madrasah memegang peranan penting dalam pembentukan madrasah yang efektif. Selama dua dasawarsa, lingkungan pembelajaran di madrasah ditengarai sebagai salah satu faktor keefektifan suatu madrasah.

Iklim organisasi yang sehat di suatu madrasah memberikan kontribusi yang signifikan terhadap proses pembelajaran yang efektif. Ia memberikan argumen bahwa pembentukan organisasi madrasah yang kondusif menjadikan seluruh anggota madrasah melakukan tugas dan peran mereka secara optimal.

---

<sup>37</sup> F. Hesselbein, M. Goldsmith, dan R. Beckhard, *The Leader of The Future* (New York: The Drucker Foundation, 1996), h. 55.

<sup>38</sup> *Ibid.*

Atwool, menyatakan bahwa organisasi pembelajaran madrasah, dimana siswa mempunyai kesempatan untuk melakukan hubungan yang bermakna di dalam lingkungan madrasah, sangat diperlukan untuk meningkatkan kemampuan belajar siswa, memfasilitasi siswa untuk bertingkah laku yang sopan, serta berpotensi untuk membantu siswa dalam menghadapi masalah yang dibawa dari rumah.<sup>39</sup> Ada tiga aspek lingkungan psikososial madrasah yang menentukan prestasi akademik siswa. Ketiga aspek tersebut adalah tingkat kepuasan siswa terhadap madrasah, terhadap keinginan guru, serta hubungan yang baik dengan sesama siswa. Mereka juga menyarankan bahwa intervensi madrasah yang meningkatkan rasa kepuasan madrasah akan dapat meningkatkan prestasi akademik siswa.

Pada organisasi madrasah, dimana rasa kebersamaan sesama guru tinggi, dukungan sarana memadai, target akademik tinggi dan kemantapan integritas madrasah sebagai suatu institusi mendukung pencapaian prestasi akademik siswa yang lebih baik. Selain dari itu, bahwa iklim organisasi madrasah dimana pemberdayaan guru menjadi prioritas adalah sangat esensial bagi keefektifan madrasah yang pada muaranya mempengaruhi prestasi siswa secara keseluruhan.<sup>40</sup>

Madrasah merupakan salah satu bentuk organisasi dan struktur yang sederhana. Di dalam organisasi sekolah terjadi interaksi antar anggotanya

---

<sup>39</sup> N. Atwool, *Attachment in the School Setting* (New Zealand: Journal of Educational Studies, 1999), edisi ke 34, h. 309-322.

<sup>40</sup> W. K., Hoy, dan J. W. Hannum, "Middle School Climate: An Empirical Assessment of Organisational Health and Student Achievement". *Educational Administration Quarterly*, 1997, 33(3), h. 290-311.

antara lain guru, siswa, kepala madrasah, orang tua siswa, yang ditunjang oleh sarana prasarana. Sebagai sebuah organisasi, sekolah memiliki visi, misi dan strategi untuk mencapai tujuan. Dalam mewujudkan visi, misi dan strategi madrasah tersebut diperlukan manajemen di bawah kepemimpinan kepala madrasah. Iklim adalah konsep sistem yang mencerminkan keseluruhan gaya hidup suatu organisasi. Apabila gaya hidup itu dapat ditingkatkan, kemungkinan besar tercapai peningkatan prestasi dapat diukur.<sup>41</sup> Pandangan ini mengindikasikan kualitas iklim memungkinkan meningkatnya prestasi kerja.

Iklim organisasi tidak dapat dilihat dan disentuh, tetapi ia ada seperti udara dalam ruangan. Ia mengitari dan mempengaruhi segala hal yang terjadi dalam suatu organisasi. Iklim dapat mempengaruhi motivasi, prestasi, dan kepuasan kerja.<sup>42</sup> Iklim organisasi madrasah dapat digolongkan menjadi 6 kondisi yaitu: (1) iklim terbuka, (2) iklim bebas, (3) iklim terkontrol (4) iklim familier (kekeluargaan), (5) iklim paternal dan (6) iklim tertutup.<sup>43</sup>

Menurut Wayne K. Hoy dan Cicil G. Miske, dalam bukunya *Educational Administration: Theory, Research, and Practice*, mengemukakan: “*Organizational climate was defined as a set of internal characteristics that distinguishes one school from another and influences the behavior of*

---

<sup>41</sup> Keith Davis dan John W. Newstrom. *Human at Work: Organizational Behavior*, terj. Agus Dharma (Jakarta: Erlangga, 1985), h. 25.

<sup>42</sup> *Ibid.*, h. 23.

<sup>43</sup> Burhanuddin. *Analisis Administrasi Manajemen, dan Kepemimpinan Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 1994), h. 272.

people“.<sup>44</sup> Iklim organisasi didefinisikan sebagai seperangkat ciri internal yang membedakan satu madrasah dari yang lain dan mempengaruhi tingkah laku manusia. Jadi, dapat dikatakan bahwa iklim organisasi madrasah adalah kondisi madrasah yang diwujudkan berdasarkan seperangkat nilai atau norma, kebiasaan, dan ditopang sarana–prasarana. Kondisi tersebut berusaha dipertahankan oleh kepala madrasah, guru, dan siswa dalam upaya peningkatan, pertumbuhan, dan pengembangan madrasah dalam mencapai visi dan misinya.

Pembangunan dan pengembangan berarti perubahan yang dinamis, suatu akseleratif yang diharapkan berdampak positif. Salah satu aspek dalam pembangunan adalah terciptanya lingkungan kerja yang kondusif.

Lingkungan kerja adalah faktor-faktor di luar manusia baik fisik maupun nonfisik dalam suatu organisasi. Fieldman, menyatakan bahwa antara organisasi kerja dengan kepuasan kerja terdapat hubungan yang positif, dan organisasi kerja mempengaruhi produktivitas kerja suatu organisasi.<sup>45</sup>

Pembentukan organisasi kerja yang terkait dengan kemampuan manusia dan produktivitas kerja dipengaruhi oleh faktor fisik, kimia, biologis, fisiologis, mental, dan sosial ekonomi.<sup>46</sup> Secara garis besar, organisasi kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor sebagai berikut. Pertama, fasilitas kerja. Organisasi kerja yang kurang mendukung pelaksanaan pekerjaan ikut menyebabkan kinerja

---

<sup>44</sup> Wayne K. Hoy dan Cicil G. Miske. *Educational Administration, Theory, Research and Practice* (New York: Rondo House, 1982), h. 170.

<sup>45</sup> Daniel C, Feldman dan Hugh J, Arnold. *Managing Individual and Group Behaviour in Organizations* (New York: Graw Hill. 1983), h. 197-198.

<sup>46</sup> Sumamur. *Higiene Perusahaan dan Kesehatan Kerja* (Jakarta: Gunung Agung, 1986), h. 49.

yang buruk, seperti kurangnya alat kerja, ruang kerja pengap, ventilasi yang kurang, serta prosedur yang tidak jelas.<sup>47</sup> Kedua, gaji dan tunjangan. Gaji yang tidak sesuai dengan harapan pekerja akan membuat pekerja setiap saat melirik pada organisasi kerja yang lebih menjamin pencapaian harapan pekerja. Ketiga, hubungan kerja. Kelompok kerja dengan kekompakan dan loyalitas yang tinggi akan meningkatkan produktivitas kerja, karena antara satu pekerja dengan pekerja lainnya akan saling mendukung pencapaian tujuan dan atau hasil.<sup>48</sup> Secara genetis, setiap individu mempunyai kemampuan untuk menyesuaikan diri terhadap lingkungan pola perilaku tertentu untuk menanggulangi masalah lingkungan. Namun demikian, pembentukan lingkungan kerja yang mendukung produktivitas kerja akan menimbulkan kepuasan kerja bagi pekerja dalam suatu organisasi.<sup>49</sup>

Secara konsep, organisasi kerja di madrasah didefinisikan sebagai seperangkat atribut yang memberi warna atau karakter, spirit, ethos, suasana bathin, dari setiap sekolah.<sup>50</sup> Secara operasional, sebagaimana halnya pengertian iklim pada cuaca, iklim organisasi kerja di madrasah diukur dengan menggunakan rata-rata dari persepsi komunitas madrasah terhadap aspek-aspek yang menentukan iklim organisasi kerja. Persepsi tersebut dapat diukur

---

<sup>47</sup> Theodore. G Tyssen, *Bisnis dan Managemen Buku Petunjuk bagi Manajer Pemula*, Alih bahasa Hadyana cetakan pertama (Jakarta: Arcan. 1996), h. 7.

<sup>48</sup> Tyssen, *Bisnis*, h. 145.

<sup>49</sup> N. Kenneth Wexley dan A. Gary Yukl *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personal* terjemahan Muh. Shobaruddin (Jakarta: Rineka Cipta, 1992), h. 108.

<sup>50</sup> K. A. Tye, *The Culture of School*. Dalam J. I. Goodlad dan M. F. Klein dan J. M. Novotney dan K. A. Tye (Eds.), *Toward a Mankind School: An Adventure in Humanistic Education* (New York: McGraw-Hill. 1974), h. 123-138.

dengan cara pemberian kuesioner yang telah divalidasi terhadap anggota komunitas madrasah.

Dari uraian di atas, indikator-indikator iklim organisasi madrasah dalam penelitian ini adalah kondisi madrasah yang memberikan keleluasan bertindak terhadap aturan yang ditetapkan, kebijakan dan prosedur yang ada. Penerimaan terhadap ide-ide yang baru merupakan nilai pendukung di dalam mengembangkan iklim madrasah. Perasaan mengenai pelaksanaan tugas organisasi yang diemban dengan rasa tanggung jawab atas hasil yang dicapai, perasaan tentang perhatian kepada pelaksanaan tugas dengan baik, perasaan tentang penghargaan dan pengakuan atas pekerjaan yang baik, perasaan berkaitan dengan pekerjaan, peranan dan tujuan organisasi, perasaan bangga memiliki organisasi dan kesediaan untuk berusaha lebih saat dibutuhkan.

### **3. Etos Kerja Guru**

Etos ialah sifat dasar atau karakter yang merupakan kebiasaan dan watak bangsa atau ras.<sup>51</sup> Koentjoroningrat, mengemukakan pandangannya bahwa etos merupakan watak khas yang tampak dari luar, terlihat oleh orang lain.<sup>52</sup> Secara etimologi, perkataan etos berasal dari kata bahasa Yunani, *ethos*, artinya ciri, sifat, atau kebiasaan, adat istiadat, atau juga kecenderungan moral, pandangan hidup yang dimiliki seseorang, suatu kelompok orang atau

---

<sup>51</sup> Lewis Mulford Adams, *Websters World University Dictionary* (Washington DC: Publishers Company Inc., 1965), h. 331.

<sup>52</sup> Koentjoroningrat, *Rintangan-Rintangan Mental dalam Pembangunan Ekonomi* (Jakarta: LIPI, 1980), h. 231.

bangsa.<sup>53</sup> Dalam *Hand Book of Psychology Term*, *etos* diartikan sebagai pandangan khas suatu kelompok sosial, sistem nilai yang melatarbelakangi adat istiadat dan tatacara suatu komunitas.<sup>54</sup>

Menurut Geertz, *etos* merupakan sikap mendasar manusia terhadap diri dan dunia yang dipancarkan hidup. *Etos* adalah aspek evaluatif yang bersifat menilai.<sup>55</sup> Soekanto, mengartikan *etos* antara lain: Nilai-nilai dan ide-ide dari suatu kebudayaan dan karakter umum suatu kebudayaan.<sup>56</sup>

Menurut Madjid, kata *etos* berasal dari bahasa Yunani (*ethos*), artinya watak atau karakter. Secara lengkap *etos* ialah karakter dan sikap, kebiasaan serta kepercayaan dan seterusnya yang bersifat khusus tentang seorang individu atau sekelompok manusia. Dan dari kata *etos* terambil pula perkataan "etika" yang merujuk pada makna "akhlak" atau bersifat *akhlaqiy*, yaitu kualitas esensial seseorang atau suatu kelompok manusia termasuk suatu bangsa. *Etos* juga berarti jiwa khas suatu kelompok manusia yang daripadanya berkembang pandangan bangsa itu sehubungan dengan baik dan buruk, yakni etika.<sup>57</sup>

---

<sup>53</sup> Mochtar Buchori, *Penelitian Pendidikan dan Pendidikan Islam di Indonesia* (Jakarta: IKIP Muhammadiyah Press, 1994), h. 6.

<sup>54</sup> Phillip L. Harriman, *Pedoman Untuk Mengetahui Istilah Psikologi*, *Handbook of Psychology*, terj. M.W. Husodo (Jakarta: Restu Agung, 1995), h. 80.

<sup>55</sup> Taufik Abdullah, ed., *Agama, Etos Kerja dan Pembangunan Ekonomi*, cet. ke-5 (Jakarta: LP3ES, 1993), h. 3.

<sup>56</sup> Soerjono Soekanto, *Kamus Sosiologi* (Jakarta: Rajawali, 1983), h. 174.

<sup>57</sup> Nurcholish Madjid, *Islam Doktrin dan Peradaban*, cet. ke-3 (Jakarta: Yayasan Wakaf Paramadina, 1995), h. 41.



Adapun kerja, artinya kegiatan melakukan sesuatu.<sup>58</sup> El-Qussy, menerangkan bahwa kegiatan atau perbuatan manusia ada dua jenis. Pertama, perbuatan yang berhubungan dengan kegiatan mental, dan kedua tindakan yang dilakukan secara tidak sengaja. Jenis pertama mempunyai ciri kepentingan, yaitu untuk mencapai maksud atau mewujudkan tujuan tertentu. Sedangkan jenis kedua adalah gerakan *random* (*random movement*) seperti terlihat pada gerakan bayi kecil yang tampak tidak beraturan, gerakan refleks dan gerakan-gerakan lain yang terjadi tanpa dorongan kehendak atau proses pemikiran.<sup>59</sup> Kerja yang dimaksud di sini tentu saja kerja menurut arti yang pertama, yaitu kerja yang merupakan aktivitas sengaja, bermotif dan bertujuan. Pengertian kerja biasanya terikat dengan penghasilan atau upaya memperoleh hasil, baik bersifat materil atau nonmateril.

Etos kerja menurut Mochtar Buchori, dapat diartikan sebagai sikap dan pandangan terhadap kerja, kebiasaan kerja, ciri-ciri atau sifat-sifat mengenai cara kerja yang dimiliki seseorang, suatu kelompok manusia atau suatu bangsa.<sup>60</sup> Ia juga menjelaskan bahwa etos kerja merupakan bagian dari tata nilai (*value system*). Etos kerja seseorang adalah bagian dari tata nilai individualnya. Demikian pula etos kerja suatu kelompok masyarakat atau

---

<sup>58</sup> Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, cet. ke 3 (Jakarta: Balai Pustaka, 1994), h. 488.

<sup>59</sup> Abdul Aziz El-Qussy, *Pokok-Pokok Kesehatan Jiwa/Mental*, terj. Zakiah Daradjat (Jakarta: Bulan Bintang, 1974), h. 100-101.

<sup>60</sup> Buchori, *Penelitian*, h. 6.

bangsa, ia merupakan bagian dari tata nilai yang ada pada masyarakat atau bangsa itu.<sup>61</sup>

Etos kerja adalah sifat, watak, dan kualitas kehidupan batin manusia, moral dan gaya estetik serta suasana batin mereka. Ia merupakan sikap mendasar terhadap diri dan dunia mereka yang direfleksikan dalam kehidupan nyata. Etos kerja adalah pancaran dari sikap hidup manusia yang mendasar terhadap kerja. Pancaran itu berupa karakter dan kebiasaan.<sup>62</sup> Sedangkan kerja yang dimaksud dalam konteks etos kerja itu adalah kerja bermotif dan terikat dengan penghasilan atau upaya memperoleh hasil, baik bersifat materi atau nonmateri.

Dari sejumlah definisi dan penjelasan di atas, meski beragam, namun dapat ditangkap maksud yang berujung pada pemahaman bahwa etos kerja merupakan karakter dan kebiasaan berkenaan dengan kerja yang terpancar dari sikap hidup manusia yang mendasar terhadapnya. Lalu selanjutnya dimengerti bahwa timbulnya kerja dalam konteks ini adalah karena termotivasi oleh sikap hidup mendasar itu. Etos kerja dapat berada pada individu dan masyarakat.

Sejalan dengan itu, Mochtar Buchori, mengemukakan adanya kemungkinan etos kerja manusia terwujud sebagai hasil dari suatu proses sosial historis. Berarti etos kerja bukan suatu sifat bangsa yang konstan. Ia bisa mengalami pasang surut.<sup>63</sup> Musa Asy'arie, berpendapat, etos kerja merupakan bagian dari suatu kebudayaan. Ia dibentuk oleh proses kebudayaan

---

<sup>61</sup> *Ibid.*, h. 7.

<sup>62</sup> Musa Asy'arie, *Islam, Etos Kerja dan Pemberdayaan Ekonomi Ummat* (Yogyakarta: Lesfi, 1997), h. 33-34.

<sup>63</sup> Buchori, *Penelitian*, h. 8.

panjang yang kemudian membentuk kepribadian. Maka, jika masyarakat tertentu mempunyai etos kerja yang berbeda dari masyarakat lainnya, hal itu disebabkan oleh proses panjang kebudayaan dan tantangan yang dialami.<sup>64</sup> Dengan demikian, sepanjang etos kerja dipahami, sebagai bagian dari budaya, upaya pembinaan dan peningkatan etos kerja individu atau masyarakat dapat dilakukan. Dengan perkataan lain dapat ditransformasikan lewat pendidikan.

Adapun etos kerja menurut arti yang bertolak dari etika, yaitu moralitas dan kebajikan dalam bekerja, ia dapat dijabarkan dalam bentuk kode etik sebagai *code of conduct*. Kode etik inilah kemudian menjelma menjadi etika kerja, etika profesi, atau kerja sebagai kearifan sikap dalam bekerja. Etos kerja menunjukkan ciri-ciri perilaku berkualitas tinggi pada seseorang yang mencerminkan keluhuran serta keunggulan watak. Dengan berpedoman pada etos kerja itulah seseorang melaksanakan kerja dengan baik.<sup>65</sup> Jadi, bukan sekedar etiket dalam arti format lahiriah belaka. Pengertian etos kerja sebagai karakter dan kebiasaan yang terpancar dari sikap hidup manusia yang mendasar terhadap kerja, dan pengertian yang bertolak dari asas etis, hakikat maknanya tidak menimbulkan pengertian yang kontradiktif, justeru dapat saling mendukung. Karena keduanya sangat erat berhubungan dengan aspek kejiwaan dan spiritualitas.

---

<sup>64</sup> Asy'arie, *Islam, Etos Kerja*, h. 54.

<sup>65</sup> Eddy Agussalim Mokodompit, *Etos Kerja dan Profesionalisme Pembangunan Desa di Indonesia Bagian Timur*, Makalah disajikan pada Seminar Pengembangan Pembangunan Pedesaan Indonesia Bagian Timur, di Universitas Tadulako, Palu (Jakarta: Perpustakaan Nasional R.I., 1990), h. 4.

Manusia bukan suatu entitas homogen, melainkan suatu realitas heterogen yang sering menampilkan sikap yang berbeda dan tidak disiplin. Perlu disadari kesukaran memahami manusia, dikarenakan banyaknya persoalan yang terkandung dalam diri makhluk unik ini. Ia sulit didekati secara menyeluruh, namun bukan berarti tidak mungkin dilakukan pendekatan dengan cara tertentu. Menurut Hanna Djumhana Bastaman (seorang psikolog yang serius mengkaji keterkaitan psikologi dengan Islam), ciri manusia merupakan kesatuan dari empat dimensi, yakni: Fisik-biologis, mental-psikis, sosio-kultural, dan spiritual.<sup>66</sup> Kajian terhadap perilaku manusia tidak cukup kalau hanya menggunakan studi objektif semata. Untuk memperoleh pengertian yang menyeluruh, segi-segi subjektifnya juga perlu dipertimbangkan. Untuk memahami tingkah laku seseorang, perlu dipertimbangkan perasaan, keinginan, harapan dan aspirasinya. Peneliti tingkah laku manusia, bagi keberhasilannya dituntut agar bersifat filosofis, lebih kreatif intuitif, mampu melihat keseluruhan realitas dan memandang semua disiplin lain yang beraneka ragam sebagai sejawat yang saling membantu dan bukan sekedar bidang-bidang yang terpisah.<sup>67</sup>

Salah satu karakteristik yang melekat pada etos kerja manusia, ia merupakan pancaran dari sikap hidup mendasar pemiliknya terhadap kerja. Menurut Sardar, nilai-nilai adalah serupa dengan konsep dan cita-cita yang

---

<sup>66</sup> Djamaluddin Ancok dan Fuat Nashari Suroso, *Psikologi Islam, Solusi Islam atas Problem-problem Psikologi* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 1995), Cet. ke-2, h. 156.

<sup>67</sup> Frank G. Goble, *The Third Force, The Psychology of Abraham Maslow* (New York: Washington Square Press, 1971), h. 19-20.

menggerakkan perilaku individu dan masyarakat.<sup>68</sup> Dikarenakan latar belakang keyakinan dan motivasi berlainan, maka cara terbentuknya etos kerja yang tidak bersangkut paut dengan agama (non agama) dengan sendirinya mengandung perbedaan dengan cara terbentuknya etos kerja yang berbasis ajaran agama (etos kerja Islami). Tentang bagaimana etos kerja dapat diaktualisasikan dalam kehidupan sehari-hari, kenyataannya bukan hal yang mudah. Sebab realitas kehidupan manusia bersifat dinamis, majemuk, berubah dan antara satu dengan lainnya memiliki latar belakang kondisi sosial, ekonomi dan lingkungan yang berbeda. Perubahan sosial ekonomi dalam hal ini juga dapat mempengaruhi etos kerjanya.<sup>69</sup>

Di samping terpengaruh oleh faktor eksternal yang amat beraneka ragam, meliputi faktor fisik, lingkungan, pendidikan dan latihan, ekonomi dan imbalan, ternyata ia juga sangat dipengaruhi oleh faktor intern bersifat psikis yang begitu dinamis dan sebagian di antaranya merupakan dorongan alamiah seperti kebutuhan yang mendasar dengan berbagai hambatannya. Ringkasnya, etos kerja seseorang tidak terbentuk oleh hanya satu dua variabel. Proses terbentuknya etos kerja (termasuk etos kerja islami), seiring dengan kompleksitas manusia yang bersifat kodrati, melibatkan kondisi, prakondisi dan faktor-faktor yang banyak, fisik biologis, mental-psikis, sosio kultural dan mungkin spiritual transendental. Jadi, etos kerja bersifat kompleks serta dinamis.

---

<sup>68</sup> Ziauddin Sardar, *Rekayasa Masa Depan Peradaban Muslim*, terj. Rahmani Astuti (Bandung: Mizan, 1993), h. 45.

<sup>69</sup> Asy'arie, *Islam*, h. 40-43.

Sebagai faktor internal, motivasi menjadi sangat dominan dalam peningkatan etos kerja. Motivasi dapat ditafsirkan dan diartikan berbeda oleh setiap orang sesuai dengan tempat dan situasi dari masing-masing orang itu serta disesuaikan dengan perkembangan peradaban manusia. Namun ditinjau dari aspek taksonomi, motivasi berasal dari bahasa latin yaitu “*movere*” yang artinya bergerak. Menurut Winardi, istilah motivasi berasal dari perkataan bahasa latin, yakni *movere* yang berarti “menggerakkan” (*to move*).<sup>70</sup> Dengan demikian secara etimologi, motivasi berkaitan dengan hal-hal yang mendorong atau menggerakkan seseorang untuk melakukan sesuatu. Motivasi merupakan suatu pengertian umum yang menggunakan seluruh klas tentang dorongan, keinginan, kebutuhan, harapan dan kekuatan-kekuatan sejenisnya. Untuk mengatakan bahwa para manajer memotivasi bawahan mereka adalah dengan mengatakan bahwa mereka mengerjakan hal-hal yang mereka harapkan akan memuaskan dorongan dan keinginan ini dan mendorong bawahan untuk bertindak dengan suatu cara yang diinginkan.

Dengan demikian maka istilah motif sama artinya dengan kata-kata *motive*, motif, dorongan, alasan dan lain-lain. Secara konkrit motivasi dapat diberikan batasan sebagai proses pemberian motif (penggerakkan) bekerja sebagai karyawan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan-tujuan organisasi secara efisien, memberi motivasi adalah pekerjaan yang dilakukan oleh seorang manajer dalam

---

<sup>70</sup> J. Winardi, *Motivasi Dan Pemotivasian Dalam Manajemen* (Jakarta: Rajawali Press, 2002), h. 1.

memberikan inspirasi, semangat kerja dan dorongan kepada orang lain untuk  
bekerja lebih baik.

Hal ini sejalan dengan pendapat Winardi, yang menyatakan bahwa:

Motivasi berkaitan dengan kebutuhan. Kita sebagai manusia selalu mempunyai kebutuhan yang diupayakan untuk dipenuhi.<sup>71</sup> Untuk mencapai keadaan termotivasi, maka kita harus mempunyai tindakan tertentu yang harus dipenuhi, dan apabila kebutuhan itu terpenuhi, maka muncul lagi kebutuhan-kebutuhan yang lain hingga semua orang termotivasi.

Dihubungkan dengan artikata asal motivasi tersebut menunjukkan bahwa suatu motif merupakan keadaan kejiwaan yang mendorong atau menggerakkan seseorang untuk bersikap dan berperilaku guna mencapai tujuan, baik individu maupun organisasi. Oleh karena itu secara garis besar dapat dikatakan bahwa motivasi setidaknya mengandung tiga komponen utama yakni kebutuhan, motif dan tujuan. Menurut Victor H. Vroom Ndraha, mengemukakan bahwa: Motivasi adalah produk tiga faktor, *Valence* (V), menunjukkan seberapa kuat keinginan seseorang untuk memperoleh suatu *reward*, misalnya jika hal yang paling didambakan oleh se-seorang pada suatu saat, promosi, maka itu berarti baginya promosi menduduki valensi tertinggi; *Expectancy* (E), menunjukkan kemungkinan keberhasilan kerja. *Probability* itu bergerak dari 0, (nol, tiada harapan) ke 1 (satu, penuh harapan). *Instrumentality* (I), menunjukkan kemungkinan diterimanya *reward* jika pekerjaan berhasil.<sup>72</sup>

---

<sup>71</sup> *Ibid.*, h. 40.

<sup>72</sup> Taliziduhu Ndraha, *Teori Budaya Organisasi* (Jakarta : BKU Ilmu Pemerintahan Kerjasama IIP-Unpad. 1999), h. 147-148.

Sedangkan Atkinson, mengemukakan pendapatnya tentang motivasi sebagai berikut: Kekuatan motivasi itu, adalah suatu fungsi dari tiga variabel yang dijelaskan sebagai berikut :  $Motivasi = f(\text{motif} \times \text{pengharapan} \times \text{insentif})$ . Istilah tersebut berarti sama dengan: Motif menunjukkan kecenderungan yang umum dari individu untuk mendorong pemuasan kebutuhan. Ia mewakili kepentingan tentang pemenuhan kebutuhan. Pengharapan adalah kalkulasi subyektif tentang kemungkinan tindakan tertentu yang akan berhasil dalam memuaskan kebutuhan (mencapai tujuan). Insentif adalah kalkulasi subyektif tentang nilai pengharapan bagi pencapaian tujuan.<sup>73</sup>

Berikut, akan dijelaskan konsep tentang motivasi kerja. Menurut Ndraha, konsep kerja didefinisikan sebagai berikut: *An activity which demands the expenditure of energy or effort to create from "raw materials" those products or services which people value*. Dapat juga dikatakan, kerja adalah proses penciptaan nilai pada suatu unit sumber daya.<sup>74</sup> Tentang pendirian (anggapan dasar, kepercayaan dasar) tentang kerja Taliziduhu Ndraha, mengemukakan pendapatnya sebagai berikut:

- 1) Kerja adalah hukuman;
- 2) Kerja adalah upeti;
- 3) Kerja adalah beban;
- 4) Kerja adalah kewajiban;
- 5) Kerja adalah sumber penghasilan;

---

<sup>73</sup> Williams, G. Scott, *Organizing Theory A Behavioral Analysis for Management* (Illinois: Richard D. Irwin Inc., 1971), h. 80.

<sup>74</sup> Ndraha, *Teori*, h. 187.



- 6) Kerja adalah kesenangan;
- 7) Kerja adalah status;
- 8) Kerja adalah prestise atau gengsi;
- 9) Kerja adalah harga diri;
- 10) Kerja adalah aktualisasi diri;
- 11) Kerja adalah panggilan jiwa;
- 12) Kerja adalah pengabdian;
- 13) Kerja adalah hidup, dan juga sebaliknya hidup adalah kerja;
- 14) Kerja adalah ibadah. Kerja merupakan pernyataan syukur atas hidup di dunia ini. Kerja dilakukan seakan-akan kepada dan bagi orang bekerja penuh entusiasme.
- 15) Kerja itu (adalah) suci.<sup>75</sup>

Pendapat-pendapat tersebut di atas mengarahkan kita kepada suatu pemahaman bahwa “kerja” merupakan suatu proses kegiatan yang didasarkan pada suatu dorongan tertentu, baik dari dalam diri maupun dari luar diri dalam rangka suatu keputusan batin atau perolehan suatu nilai baru yang dapat bermanfaat baik untuk diri sendiri maupun lingkungannya.

Menurut pandangan Islam bekerja adalah niat yang kuat untuk mewujudkan hasil kerja yang optimal, bukan hanya mendapatkan nilai rata-rata, melainkan ada semacam keterpanggilan untuk menghasilkan yang optimal dari setiap pekerjaan sesuai dengan fungsinya sebagai “*khalîfatun fî al- ardhî*”. Hal ini disebutkan dalam Al-Qur’an surah At- Taubah: 105 ;

---

<sup>75</sup>*Ibid.*, h. 189-192.

وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون وستردون إلى علم الغيب والشهادة

فإنبئكم بما كنتم تعملون.<sup>76</sup>

Artinya: Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu, dan kamu akan dikembalikan kepada Allah yang Maha Mengetahui akan yang ghaib dan nyata, lalu diberikan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan”.

Bekerja untuk mencari penghidupan dengan motivasi mencari keridhaan Allah swt. mendapatkan nilai kebaikan di dunia dan akhirat dan sebaliknya jika bekerja hanya berlandaskan motivasi duniawi, maka hasil usaha tersebut akan sirna sebagaimana fananya dunia ini.<sup>77</sup>

Betapa besarnya penghargaan Alquran terhadap orang-orang yang bekerja keras, sehingga orang yang bekerja dengan niat yang ikhlas dan suci akan berhadapan langsung dengan Allah dalam rangka menerima hasil kerja sebagai imbalan yang tidak ternilai harganya.

Esensi utama etos kerja dalam Islam adalah bagaimana mewujudkan semangat kerja dalam kehidupan dengan dominasi aplikasi ajaran Islam dalam setiap aspek pekerjaan yang dilakukan oleh umat Islam, sehingga ia memiliki karakteristik etos kerja yang kuat, tangguh dan pantang menyerah.

---

<sup>76</sup>Q.S At- Taubah / 9: 105.

<sup>77</sup> Muhammad ibn Muhammad al-'Amady Abu al-Su'ud, *Irsyad al-'Aqal al-Salim Mazaya Alquran al-Karim* (Beirut: Ihya' al-Turas al-'Araby, t.t), juz 4, h. 100.

Bekerja adalah sebuah *fardhu* atau *farîdhah* (kewajiban dimana setiap orang akan dimintai pertanggung jawabannya).<sup>78</sup> Manusia adalah Khalifah Allah di muka bumi ini dan Allah telah menundukkan alam semesta ini untuk kepentingan manusia.<sup>79</sup> Sebagai Khalifah adalah menjadi kewajiban manusia untuk membangun dunia ini dan untuk mengeksploitasi sumber-sumber alamnya dengan cara-cara yang adil dan sebaik-baiknya. Dalam hal ini misalnya Allah berfirman;

هو أنشأكم من الأرض واستعمركم فيها.<sup>80</sup>

Artinya: “Dan telah menciptakan kamu dari bumi (tanah) dan menjadikan kamu pemakmurannya.

Ayat di atas memberikan informasi bahwa dahulu pernah ada kerjasama antara nabi Hud dengan nabi Salih dalam berdakwah kepada agama Allah swt. Untuk memakmurkan bumi. Manusia dapat melakukan hal tersebut karena manusia memiliki potensi yang bersumber dari bumi juga.<sup>81</sup> Menurut ibn Katsir, Allah menciptakan manusia dari tanah dan dengan tanah juga manusia mendapatkan kemakmuran.<sup>82</sup>

Potensi tersebut harus senantiasa difungsikan, bahkan seorang muslim tidak dibenarkan berlama-lama di masjid selesai salat, apalagi jika kebutuhan ekonomi sudah mendesak. Alquran dengan tegas mengatakan bahwasanya jika

---

<sup>78</sup> Ibrahim Ath- Thahawy, *Al-Iqtishad Al-Islam* (Kairo: Majma' Al- Buhuts Al- Islamiyah, 1974), h. 246.

<sup>79</sup> Q.S.Ibrahim/14: 32.

<sup>80</sup> Q.S. Hud/ 11: 61.

<sup>81</sup> Jalaluddin Muhammad ibn Ahmad al-Mahalli dan Jalaluddin Abdurrahman ibn Abi Bakr as-Suyuti, *Tafsîr al-Jalalin*, juz 1 (Kairo Dar al-Hadis, t.t.), h. 293.

<sup>82</sup> Ismail ibn Umar ibn Kasir ad-Damsyiqy Abu al-Fyda', *Tafsir al-Qur'an al- 'Azim*, juz 2 (t.k.p, t.p. t.t), h. 592.

seorang muslim telah selesai melakukan shalat Jum'at, sebagai ibadah ritual pekanan, hendaknya ia kembali melakukan aktivitasnya di tempat perniagaan (pajak). Dengan kata lain, pekerjaan yang dilakukan hanya bisa dihentikan dalam waktu sementara pada saat seseorang melakukan ibadah shalat. Sebagaimana ayat Alquran berikut:

فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانْتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِنْ فَضْلِ اللَّهِ وَاذْكُرُوا اللَّهَ كَثِيرًا لَعَلَّكُمْ  
تَفْلَحُونَ.<sup>83</sup>

Artinya: Apabila telah ditunaikan sembahyang, maka bertebaranlah kamu di muka bumi; dan carilah karunia Allah dan ingatlah Allah banyak-banyak supaya kamu beruntung.

Ayat di atas mempertegas bahwa dibenarkan mencari rejeki setelah selesai salat Jum'at. Rasul menyuruh orang ke luar Mesjid untuk mencari rejeki, jika salat jumat telah usai.<sup>84</sup> Alquran menentang tindakan dan sifat malas, demikian juga orang yang menyia-nyiakan waktu. Alquran selalu mengajak umat Islam untuk memanfaatkan waktu dengan sebaik mungkin dengan cara menginvestasikannya dalam hal yang akan menguntungkan dengan selalu mempergunakannya dengan tindakan dan kerja baik. Myrdal, mengemukakan tiga belas sikap yang menandai etos kerja tinggi pada seseorang, yaitu: Efisien, rajin, teratur, disiplin/tepat waktu, hemat, jujur dan teliti, rasional dalam mengambil keputusan dan tindakan, bersedia menerima

---

<sup>83</sup> Q.S. Al-Jumu'ah/ 62;10.

<sup>84</sup> Al-Mahalli dan as-Suyūti, *Tafsīr al-Jalalain*. h. 742.

perubahan, gesit dalam memanfaatkan kesempatan, energik, ketulusan dan percaya diri, mampu bekerjasama, mempunyai visi yang jauh ke depan.<sup>85</sup>

Dengan demikian, etos kerja guru dalam penelitian ini ditandai dengan ciri guru madrasah yang aktif dan suka bekerja keras, bersemangat dan hemat, tekun dan profesional, efisien dan kreatif, jujur, disiplin dan bertanggung jawab, mandiri, mempunyai visi yang jauh ke depan, percaya diri namun mampu bekerjasama dengan orang lain, sederhana, tabah dan ulet, sehat jasmani dan rohani.

## **B. Hasil Penelitian Yang Relevan**

1. Penelitian yang berkenaan dengan penelitian ini adalah penelitian Romanus Mudjijana, berjudul " Hubungan Antara Iklim Sekolah Dan Kecerdasan Emosional Siswa Dengan Prestasi Belajar Siswa SMU Negeri Jakarta Barat, bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara persepsi siswa terhadap iklim lingkungan sekolah dan kecerdasan emosional secara bersama-sama dengan prestasi belajar siswa, dengan koefisien korelasi sebesar 0,247 dan koefisien determinasi sebesar 0,061 dengan persamaan linier, regresi  $\hat{y}$  topi  $Y = 55,854 + (-0,08593X_1) + 0,102X_2$ . Hal ini berarti semakin tinggi kecerdasan emosional, meskipun iklim sekolahnya belum terlalu baik, prestasi belajar siswa cenderung tetap lebih baik. Semakin rendah kecerdasan emosional siswa dan rendah pula persepsinya terhadap iklim sekolah prestasi belajarnya cenderung rendah. Oleh karena itu iklim sekolah dan kecerdasan

---

<sup>85</sup>Gunnar Myrdal, *An Approach to the Aswan Ororoa* (New York: Vintage Books, 1970), h. 61.

emosional bersama-sama merupakan variabel penting dalam meningkatkan prestasi belajar siswa SMU Negeri di wilayah Jakarta Barat. Temuan ini mengindikasikan bahwa iklim sekolah di SMU Negeri Jakarta Barat belum sepenuhnya ideal menurut persepsi siswa, dengan indikator siswa yang pandai masih memberikan penilaian kurang. Tetapi justru hal ini merupakan tantangan bagi para guru dan kepala sekolah untuk bersikap positif terhadap penilaian siswa tersebut, karena ada indikasi bahwa siswa SMU Negeri Jakarta Barat tidak bersikap tak acuh terhadap lingkungan sekolahnya, tetapi justru mereka menantang untuk memiliki iklim sekolah yang lebih ideal.

2. Neal dan Griffin (1999),<sup>86</sup> meneliti pengaruh keterlibatan manajemen sumber daya manusia (pelatihan, kepemimpinan, dan inovasi) dan faktor individual (*ability, personality, dan adaptability*) terhadap kinerja individual. Neal dan Griffin menempatkan variabel pengetahuan dan keterampilan, motivasi dan penggunaan teknologi sebagai mediator pengaruh faktor individual dan manajemen sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai. Mereka menyimpulkan bahwa keseluruhan antecedent dari kinerja ikut membentuk pengetahuan dan keterampilan, motivasi dan kemampuan beradaptasi dengan teknologi. Pengetahuan dan keterampilan mempunyai pengaruh lebih kuat dengan kinerja tugas daripada kinerja kontekstual, motivasi mempunyai pengaruh yang lebih kuat dengan kinerja kontekstual, dan teknologi mempunyai hubungan yang lebih kuat pada kinerja tugas daripada kinerja kontekstual.

---

<sup>86</sup> M.A, Griffin A, Neal, Developing a Model of Individual Performance for Human Resource Management, Asia Pacific Journal of Human Resources, 1999.

3. Chan dan Swatman (2001), <sup>87</sup> mengkaji proses implementasi teknologi informasi untuk memfasilitasi praktek *e-commerce* dan faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan implementasi pada 3 organisasi bisnis dan 3 organisasi pemerintahan di Australia. Chan dan Swatman menyimpulkan:
- a. Implementasi teknologi informasi (*e-commerce*), merupakan suatu proses bertahap, yaitu proses perubahan, proses pertumbuhan dan proses integrasi. Proses perubahan terjadi melalui 4 tahap: inisiasi (eksperimentasi, kelayakan, dan keputusan adopsi atau tidak); pengembangan sistem (proses instalasi, desain sistem, dan test sistem); rutinisasi (proses utilisasi dan penggunaan teknologi), dan difusi dan ekspansi (penyebaran penggunaan teknologi ke seluruh unit-unit organisasi dan penggunaan ekstensif teknologi terhadap *trading partners*. Proses pertumbuhan, yaitu proses pematangan (*maturing*) penggunaan teknologi informasi dan aplikasinya. Adapun proses integrasi, yaitu proses mengintegrasikan proses bisnis baru (adanya adopsi inovasi) dengan proses bisnis sebelumnya (sebelum adopsi).
  - b. Faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan implementasi teknologi informasi dapat dikategorikan menjadi tiga, yaitu: (a) Faktor teknologi, meliputi kompleksitas, kompatibilitas, kapabilitas *e-commerce* dan kedinamisan teknologi. (b) Faktor organisasional, meliputi komitmen manajemen terhadap implementasi, dukungan (teknis dan edukasi), dan resistensi perubahan. (c) Faktor bisnis meliputi, *trading partner*

---

<sup>87</sup> C. Chan dan PCM Swatman, Management and Business Issues for B2B eCommerce Implementation, *Working Paper*, September 2001.

*relationship* dan pertimbangan biaya-manfaat. Perbedaan utama tesis ini dengan studi Chan dan Swatman, terletak pada pendekatan penelitian. Tesis ini menggunakan pendekatan kuantitatif, sedangkan studi Chan dan Swatman (2001) menggunakan pendekatan kualitatif (studi kasus). Akan tetapi, bentuk inovasi yang dikaji memiliki persamaan, yaitu kluster inovasi yang sama.

- c. Bukti empiris pengaruh pelatihan dan pengembangan (*training and development*) terhadap komitmen pegawai pada perusahaan, ditunjukkan studi Boon dan Arumugam (2006),<sup>88</sup> yang meneliti pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen pegawai. Pada studi tersebut, pelatihan dan pengembangan merupakan salah satu dimensi budaya organisasi, bersama-sama dengan dimensi imbalan dan penghargaan, serta kerja tim, diuji pengaruhnya terhadap komitmen pegawai. Boon dan Arumugain (2006), melakukan studinya pada pegawai di industri semikonduktor di Malaysia, dan menemukan bahwa pelatihan dan pengembangan, terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen pegawai. Hasil studi-studi empiris di atas memberikan petunjuk mengenai pengaruh antar variabel yang dikaji pada tesis ini. Sekalipun ada perbedaan konteks antara studi sebelumnya dengan penelitian tesis ini, akan tetapi hubungan antar konstruk/variabel yang dikaji ada persamaan. Dari studi sebelumnya, diketahui sebagai pelatihan dan pengembangan pegawai terhadap kinerja pegawai melalui kemampuan pegawai (pengetahuan dan keterampilan).

---

<sup>88</sup> OK Boon, V Arumugam, The Influence Of Corporate Culture On Organizational Commitment: Case Study of Semiconductor Organizations In Malaysia Sunway Academic Journal Vol. 3, 2006, h. 99-115.



### **C. Kerangka Berpikir**

1. Hubungan kepemimpinan transformasional kepala madrasah dengan etos kerja guru.

Kepemimpinan transformasional merupakan suatu kemestian, sebab dengan demikian guru memiliki berbagai persyaratan menjadi guru yang memiliki etos kerja tinggi, meliputi kemampuan pengembangan silabus, pengelolaan kelas, penggunaan media dan sumber pengajaran, penilaian prestasi siswa secara objektif, menggunakan metode yang bervariasi dalam mengajar, mampu berkomunikasi dua arah dengan siswa, menggunakan prosedur evaluasi hasil belajar siswa, mengikuti kegiatan ilmiah berupa diskusi atau seminar, memiliki pengetahuan tentang kurikulum pendidikan, dapat membuat rencana pembelajaran, mampu mengaplikasikan penilaian portopolio, menggunakan media pembelajaran, memiliki kemampuan mengemban tugas jabatan, mampu melakukan penelitian, menguasai tugas pengelolaan akademik, tugas pengelolaan administrasi, tugas pengelolaan kesiswaan, tugas bidang bimbingan dan penyuluhan, dan mampu menyusun rencana strategis pendidikan.

Pendidikan di abad pengetahuan menuntut adanya manajemen pendidikan yang modern dan profesional dengan bernaung pendidikan. Lembaga-lembaga pendidikan diharapkan mampu mewujudkan peranannya secara efektif dengan keunggulan dalam kepemimpinan, staf, proses belajar mengajar, pengembangan staf, kurikulum, tujuan dan harapan, iklim sekolah,

penilaian diri, komunikasi, dan keterlibatan orang tua/masyarakat. Tidak kalah pentingnya adalah sosok penampilan kepala madrasah yang ditandai dengan kemampuan dalam menerapkan gaya kepemimpinan kharismatik, konsideran individual dan stimulasi intelektual.

Kepemimpinan dan perhatian kepala madrasah terhadap kualitas pengajaran, pemahaman yang mendalam terhadap pengajaran, iklim yang nyaman dan tertib bagi berlangsungnya pengajaran dan pembelajaran, harapan bahwa semua siswa minimal akan menguasai ilmu pengetahuan tertentu, dan penilaian siswa yang didasarkan pada hasil pengukuran hasil belajar siswa, mampu mendemonstrasikan kebolehannya mengenai seperangkat kriteria; menetapkan sasaran yang jelas dan upaya untuk mencapainya; adanya kepemimpinan yang kuat, adanya hubungan yang baik antara sekolah dengan orangtua siswa; dan pengembangan staf dan iklim sekolah yang kondusif untuk belajar, penggunaan standar tes, pendekatan reputasi, dan penggunaan evaluasi sekolah dari siswa, sikap yang positif dari para guru, peraturan dan disiplin, kurikulum yang terorganisir, adanya penghargaan dan insentif, waktu pembelajaran yang cukup, variasi strategi pengajaran, frekuensi pekerjaan rumah, dan adanya penilaian dan umpan balik sesering mungkin, adalah implementasi dari kepemimpinan transformasional kepala madrasah.

Jika seperangkat ciri kepemimpinan transformasional kepala madrasah sebagaimana di atas direalisasikan, maka guru akan memiliki gaya kepemimpinan yang efektif, penguasaan iptek, etos kerja dan disiplin,

profesionalisme, kerjasama dan belajar dengan berbagai disiplin, wawasan masa depan, dan kesejahteraan lahir batin.

Dengan demikian, kepemimpinan transformasional kepala madrasah berhubungan erat dengan etos kerja guru.

## 2. Hubungan iklim organisasi dengan etos kerja guru.

Salah satu misi mewujudkan visi bangsa Indonesia masa depan ialah mewujudkan sistem dan iklim pendidikan nasional yang demokratis dan bermutu guna memperteguh akhlak mulia, kreatif, inovatif, berwawasan kebangsaan, cerdas, sehat, berdisiplin dan bertanggungjawab, berketerampilan serta menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi dalam rangka mengembangkan kualitas manusia Indonesia. Lebih lanjut, arah kebijakan di bidang pendidikan berupaya meningkatkan kemampuan akademik dan profesional serta meningkatkan jaminan kesejahteraan tenaga kependidikan sehingga tenaga pendidik mampu berfungsi secara optimal terutama dalam peningkatan pendidikan kreativitas dan etika atau budi pekerti agar dapat mengembalikan wibawa lembaga dan tenaga kependidikan, memberdayakan lembaga pendidikan madrasah sebagai pusat pembudayaan nilai dan sikap serta pengembang kreativitas.

Indikasi bahwa madrasah telah berfungsi sebagai pusat pembudayaan nilai dan sikap serta pengembang kreativitas, yaitu adanya iklim lingkungan kerja yang kondusif, sehingga gaya kepemimpinan guru dapat efektif mengembangkan kreativitas siswa dan juga adanya kreativitas siswa yang

syarat dengan nilai-nilai etika. Iklim lingkungan kerja berkaitan erat dengan etos kerja guru. Fasilitas kerja seperti ruang kerja yang memadai dalam arti tidak sempit dan memungkinkan guru bergerak bebas dan leluasa akan menimbulkan suasana yang bisa membangkitkan semangat kerja. Ruang cukup luas dengan sirkulasi udara yang cukup karena adanya ventilasi antara pengaturan udara yang baik dapat menciptakan suasana yang selalu segar sehingga para guru dapat bekerja dengan ceria dan gembira serta terhindar dari situasi murung karena keadaan tempat kerja yang sumpek, kotor dan pengap. Keadaan tempat kerja yang baik dapat merangsang guru untuk bekerja keras dan menghasilkan apa yang diinginkan madrasah. Semakin baik tempat, semakin senang guru, dan hal ini akan menimbulkan semangat kerja guru. Fasilitas kerja seperti tempat duduk, alat kerja yang cukup dan sesuai akan menghindari kebosanan kerja dan merangsang gairah berprestasi, karena dukungan peralatan yang baik. Kekurangan peralatan kerja bisa menyebabkan guru malas untuk bekerja karena apapun kebutuhan kerjanya terjadi penghambat bagi kreativitasnya. Untuk itu, perlu diperhatikan lingkungan kerja yang dapat mendukung etos kerja guru, sehingga membawa suasana kerja yang baik, dan pada akhirnya berdampak pada proses pembelajaran di kelas. Faktor lingkungan yang lain adalah tata hubungan yang didambakan dalam situasi kerja di madrasah, yang mencakup tata hubungan yang serasi, seimbang, dan selaras. Keserasian, keseimbangan dan keserasian hubungan antara guru dan pimpinan dapat ditandai oleh empat indikator, yaitu tingkat keseringan dalam berhubungan, interaksi sosial, kelancaran komunikasi, serta

rasa kekeluargaan dan empati. Dengan demikian, dapat diduga bahwa lingkungan kerja memiliki korelasi positif dan signifikan dengan etos kerja guru.

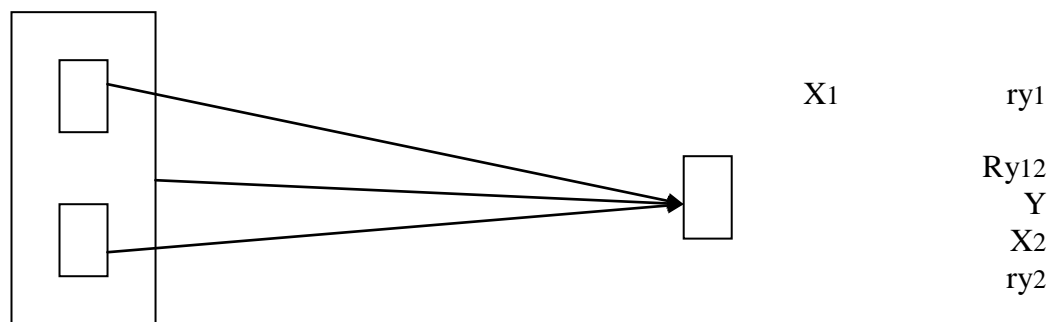
### 3. Hubungan kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi secara bersama-sama dengan etos kerja guru.

Pendidikan mempunyai peranan yang amat strategis untuk mempersiapkan generasi muda yang memiliki keberdayaan dan kecerdasan emosional yang tinggi. Untuk itu, lembaga pendidikan madrasah dalam berbagai jenjang memerlukan pencerahan dan pemberdayaan dalam berbagai aspeknya. Perlu adanya perubahan paradigma pendidikan, yaitu dari belajar terminal ke belajar sepanjang hayat, dari belajar berfokus penguasaan pengetahuan ke belajar holistik, dari citra hubungan guru-murid yang bersifat konfrontatif ke citra hubungan kemitraan, dari pengajar yang menekankan pengetahuan skolastik (akademik) ke penekanan keseimbangan fokus pendidikan nilai, dari kampanye melawan buta aksara ke kampanye melawan buta teknologi, budaya, dan komputer, dari penampilan guru yang terisolasi ke penampilan dalam tim kerja, dari konsentrasi eksklusif pada kompetisi ke orientasi kerja sama.

Dengan adanya kepemimpinan transformasional kepala madrasah dan iklim organisasi yang kondusif di lingkungan madrasah, maka etos kerja guru semakin baik. Dengan demikian diduga terdapat hubungan positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional kepala madrasah dan iklim organisasi secara bersama-sama dengan etos kerja guru.

#### D. Paradigma Penelitian

Hubungan antar variabel dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1: Paradigma Penelitian

Keterangan:

$X_1$  = Kepemimpinan transformasional kepala madrasah

$X_2$  = Iklim organisasi

$Y$  = Etos kerja guru

$ry_1$  = Korelasi variabel  $X_1$  dengan  $Y$

$ry_2$  = Korelasi variabel  $X_2$  dengan  $Y$

$Ry_{12}$  = Korelasi variabel  $X_1$  dan  $X_2$  secara bersama-sama dengan  $Y$

#### E. Pengajuan Hipotesis

Berdasarkan kajian teoretis dan kerangka berpikir di atas maka hipotesis

penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Terdapat hubungan positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional kepala madrasah dengan etos kerja guru MAN se- Kabupaten Langkat.
2. Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara iklim organisasi dengan etos kerja guru MAN se- Kabupaten Langkat.

3. Terdapat hubungan yang positif dan signifikan secara bersama-sama antara kepemimpinan transformasional kepala madrasah dan iklim organisasi dengan etos kerja guru MAN se- Kabupaten Langkat.

### BAB III

#### METODOLOGI PENELITIAN

##### A. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada Madrasah Aliyah Negeri (MAN) di Kabupaten Langkat, dilaksanakan pada bulan Desember 2009 sampai dengan Maret 2010 atau selama empat bulan, sebagaimana berikut:

##### Waktu Penelitian

No	Kegiatan	Bulan/Minggu															
		Desember				Januari				Februari				Maret			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Perencanaan dan persiapan penelitian	x	x	x	x												
2	Penelitian lapangan					x	x	x	x	x	x	x					
3	Analisis data												x	x	x	x	x
4	Penulisan Laporan												x	x	x	x	x

##### B. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan paradigma kuantitatif. Jenis penelitian ini adalah *ex post facto*, yaitu melihat kepada peristiwa yang telah terjadi berdasarkan persepsi responden. Variabel penelitian ini terdiri dari variabel terikat (*dependent variable*) yaitu etos kerja guru (Y) dan variabel bebas (*independent variable*) yaitu kepemimpinan transformasional kepala madrasah (X1) dan iklim organisasi (X2). Karena melihat hubungan antar variabel untuk melihat kontribusi penelitian, maka metode penelitian ini tergolong pada penelitian korelasional.



### C. Populasi dan Sampel

Populasi adalah keseluruhan objek penelitian yang berfungsi sebagai sumber data.<sup>89</sup> Menurut Sukmadinata, kelompok besar dan wilayah yang menjadi lingkup penelitian disebut populasi.<sup>90</sup> Sedangkan sampel adalah sebagian dari populasi yang dipilih atau terpilih untuk diteliti.<sup>91</sup> Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kabupaten Langkat yang berstatus sebagai Pegawai Negeri Sipil (PNS) berjumlah 134 orang pada tahun 2009/2010 dengan perincian sebagai berikut:

- |                       |      |
|-----------------------|------|
| 1. MAN 1 Tanjung Pura | = 47 |
| 2. MAN 2 Tanjung Pura | = 52 |
| 3. MAN Stabat         | = 35 |

---

134

Sample penelitian ini ditetapkan sejumlah 97 orang berpedoman kepada tabel Krejcie-Morgan. Penarikan sampel dilakukan dengan teknik *simple random sampling* (acak sederhana). Selanjutnya, agar populasi diperlakukan sama antara satu dengan lainnya, maka sampel ditarik secara proporsional dengan menggunakan rumus berikut:  $P/N \times S$

Keterangan : P = Kelompok guru.

S = Jumlah sampel.

---

<sup>89</sup> Hadeli, *Metode Penelitian Kependidikan* (Jakarta: Quantum Teaching, 2006), h. 67.

<sup>90</sup> Sukmadinata, *Metode Penelitian*, h. 250.

<sup>91</sup> Hadeli, *Metode...*, h. 68.

N = Jumlah populasi.

Dalam menentukan responden penelitian, dilakukan dengan undian pada setiap kelompok guru. Caranya dengan mengkode setiap populasi pada secarik kertas. Kertas dilipat dan diacak, lalu mengambil sejumlah sampel yang dibutuhkan.

Adapun sampel yang diperoleh yaitu:

- |                       |                                |
|-----------------------|--------------------------------|
| 1. MAN 1 Tanjung Pura | = $47/134 \times 97 = 34$ guru |
| 2. MAN 2 Tanjung Pura | = $52/134 \times 97 = 38$ guru |
| 3. MAN Stabat         | = $35/134 \times 97 = 25$ guru |

---

97

#### **D. Instrumen Penelitian**

##### **1. Variabel Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah**

###### **a. Definisi Konseptual**

Kepemimpinan transformasional kepala madrasah adalah kepemimpinan yang mampu mendatangkan perubahan dalam diri setiap individu atau organisasi untuk memiliki performa yang semakin tinggi.

###### **b. Definisi Operasional**

Kepemimpinan transformasional kepala madrasah adalah skor yang diperoleh seorang responden setelah menjawab instrumen kepemimpinan transformasional kepala madrasah yang berisi tentang kepemimpinan yang mampu membawa perubahan untuk mencapai performa yang semakin tinggi yang dapat diukur melalui: Kemampuan serta keterampilan dalam

mengungkapkan visi secara jelas, praktis dan memiliki arah yang jelas. Kemampuan untuk mendapatkan komitmen dari setiap orang yang terlibat terhadap visi yang sudah dijelaskan. Kemampuan untuk secara efektif memfasilitasi "pembelajaran" yang terjadi di dalam organisasi secara kelembagaan, kelompok, ataupun individual. Kemampuan untuk secara berani dan bertanggung jawab melakukan suatu perubahan bilamana diperlukan dan menjadi suatu tuntutan dengan perubahan yang terjadi. Merespon perubahan tanpa mengorbankan rasa percaya dari tim kerja yang sudah dibangun. Pengerahan semua sumber daya yang ada untuk melengkapi dan memperkuat setiap orang yang terlibat di dalamnya untuk mencapai visi dan tujuan. Kemampuan untuk selalu siap belajar tentang diri mereka sendiri dan menyambut perubahan dengan paradigma baru yang positif. Tekad bulat untuk selalu sampai pada akhir didukung oleh pengembangan disiplin spiritualitas, emosi, dan fisik serta komitmen.

#### c. Kisi-Kisi Instrumen

Instrumen yang digunakan untuk mengumpulkan data penelitian ini berbentuk kuesioner. Kuesioner penelitian kepemimpinan transformasional kepala madrasah, terdiri dari 4 item jawaban, yaitu Sangat Sesuai (SS), Sesuai (S), Kurang Sesuai (KS), serta Tidak Sesuai (TS). Tata cara pemberian skor adalah dengan menggunakan skala dengan rentangan nilai 1 sampai 4, yaitu alternatif jawaban SS diberi bobot 4, jawaban S bobot 3, jawaban KS bobot 2, jawaban TS bobot 1.

Penyusunan instrumen didasarkan pada indikator-indikator yang diambil dari teori. Untuk memudahkan dalam membuat instrumen, digunakan kisi-kisi pembuatan angket, agar semua karakteristik variabel yang telah ditentukan berdasarkan kajian teori dapat dimasukkan dalam angket yang dibuat. Oleh karena itu dalam pembuatan angket, mengacu pada teori penelitian. Adapun kisi-kisi instrumen penelitian kepemimpinan transformasional kepala madrasah yaitu:

Tabel 2  
Kisi-Kisi Instrumen Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah

No	Indikator	Nomor Butir Item
1	Mengungkapkan visi secara jelas, praktis dan memiliki arah yang jelas.	1,2,3 dan 4
2	Mendapatkan komitmen dari para guru yang terlibat terhadap visi	5,6,7 dan 8.
3	Memfasilitasi "pembelajaran" secara kelembagaan, kelompok, individual	9,10, 11 dan 12.
4	Melakukan suatu perubahan bilamana diperlukan	13,4,15 dan 16.
5	Merespon perubahan	17,18, dan 19
6	Penggerakan semua sumber daya	20,21, 22 dan 23
7	Menyambut perubahan dengan paradigma baru	24,25,26 dan 27
8	Pengembangan disiplin spiritualitas, emosi, dan fisik serta komitmen	28 dan 29

d. Kalibrasi (Uji Coba) Instrumen.

Untuk mengetahui apakah butir-butir item instrumen kepemimpinan transformasional kepala madrasah telah mempunyai tingkat kesahihan (*validitas*) dan tingkat keterandalan (*reliabilitas*), maka perlu diadakan uji coba. Uji coba instrumen dilaksanakan pada guru Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Langkat yang bukan sampel penelitian.

#### 1) Uji Validitas Instrumen.

Untuk menguji tingkat kesahihan (*validitas*), dari setiap butir item dilakukan dengan uji validitas konstruksi dan validitas isi. Validitas konstruksi dengan *experts judgment* (konsultasi dengan pembimbing tesis) dan validitas isi dengan analisis item (menghitung korelasi antar setiap skor item instrumen dengan skor total, menggunakan rumus *r Product Moment*. Kriteria kesahihan butir yaitu apabila  $r_{hitung} > r_{tabel}$ , maka butir tersebut sah dan bila  $r_{hitung} < r_{tabel}$  maka butir tersebut gugur (dibuang).

Berdasarkan uji validitas yang dilakukan terhadap 29 butir pernyataan kepemimpinan transformasional kepala madrasah, diperoleh hasil seluruhnya valid.

#### 2) Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian.

Untuk menguji keterandalan butir instrumen penelitian, dilakukan dengan menggunakan rumus Koefisien Alpha. Ketentuan yang diterapkan dalam penentuan keterandalan instrumen penelitian ini adalah bila  $r_{hitung} > r_{tabel}$  pada taraf signifikansi 0.05, maka disimpulkan butir item sudah mempunyai tingkat validitas dan tingkat keterandalan yang

signifikan. Demikian pula sebaliknya bila  $r_{hitung} < r_{tabel}$  pada taraf signifikansi 0.05, maka butir item tersebut tidak dapat dipergunakan.

Berdasarkan uji reliabilitas yang dilakukan, diperoleh hasil bahwa instrumen penelitian kepemimpinan transformasional kepala madrasah memiliki tingkat reliabilitas tinggi, yaitu 0,966, dengan demikian instrumen penelitian ini dapat digunakan untuk memperoleh data penelitian.

## **2. Variabel Iklim Organisasi Madrasah**

### **a. Definisi Konseptual**

Iklim organisasi madrasah adalah kondisi madrasah yang memberikan keleluasan bertindak terhadap aturan yang ditetapkan, kebijakan dan prosedur yang ada. Penerimaan terhadap ide-ide yang baru merupakan nilai pendukung di dalam mengembangkan iklim madrasah. Perasaan mengenai pelaksanaan tugas organisasi yang diemban dengan rasa tanggung jawab atas hasil yang dicapai, perasaan tentang perhatian kepada pelaksanaan tugas dengan baik, perasaan tentang penghargaan dan pengakuan atas pekerjaan yang baik, perasaan berkaitan dengan pekerjaan, peranan dan tujuan organisasi, perasaan bangga memiliki organisasi dan kesediaan untuk berusaha lebih saat dibutuhkan.

### **b. Definisi Operasional**

Iklim organisasi madrasah adalah skor yang diperoleh responden setelah menjawab instrumen iklim organisasi madrasah meliputi kondisi

yang memberikan keleluasan bertindak terhadap aturan yang ditetapkan, kebijakan dan prosedur yang ada, penerimaan terhadap ide-ide yang baru merupakan nilai pendukung di dalam mengembangkan iklim kerja madrasah, perasaan mengenai pelaksanaan tugas madrasah yang diemban dengan rasa tanggung jawab atas hasil yang dicapai, perasaan tentang perhatian kepada pelaksanaan tugas dengan baik, perasaan tentang penghargaan dan pengakuan atas pekerjaan yang baik, perasaan berkaitan dengan pekerjaan peranan dan tujuan madrasah, perasaan bangga memiliki madrasah dan kesediaan untuk berusaha lebih saat dibutuhkan.

c. Kisi-Kisi Instrumen.

Instrumen yang digunakan untuk mengumpulkan data penelitian ini berbentuk kuesioner. Kuesioner penelitian iklim organisasi madrasah terdiri dari 4 item jawaban, yaitu Sangat Sesuai (SS), Sesuai (S), Kurang Sesuai (KS) dan Tidak Sesuai (TS). Tata cara pemberian skor adalah dengan menggunakan skala dengan rentangan nilai 1 sampai 4, yaitu alternatif jawaban SS diberi bobot 4, jawaban S bobot 3, jawaban KS bobot 2 dan TS bobot 1 untuk item pernyataan positif dan sebaliknya untuk item pernyataan negatif. Instrumen penelitian ini disusun berdasarkan teori yang dibangun pada bab sebelumnya. Adapun kisi-kisi instrumen penelitian iklim organisasi madrasah yaitu:

Tabel 3  
Kisi-Kisi Instrumen Iklim Organisasi Madrasah

No	Indikator	Nomor Item
1	Dukungan terhadap sesama	1,2,3,4 dan 5
2	Kekompakan dan kebersamaan	6,7,8 dan 9

3	Keleluasaan dalam bekerja	10, 11,12 dan 13
4	Keterlibatan dalam menetapkan keputusan	14,15,16 dan 17
5	Inovasi	18,19,20 dan 21
6	Kecukupan dan kelayakan sumber daya atau sarana	22,23,24 dan 25
7	Tekanan dan dorongan kerja	26,27,28,29 dan 30

d. Kalibrasi (Uji Coba) Instrumen.

Untuk mengetahui apakah butir-butir item instrumen iklim organisasi madrasah telah mempunyai tingkat kesahihan (*validitas*) dan tingkat keterandalan (*reliabilitas*), maka perlu diadakan uji coba. Uji coba instrumen dilaksanakan pada guru Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Langkat yang bukan sampel penelitian.

1) Uji Validitas Instrumen.

Untuk menguji tingkat kesahihan (*validitas*), dari setiap butir item dilakukan dengan uji validitas konstruksi dan validitas isi. Validitas konstruksi dengan *experts judgment* (konsultasi dengan pembimbing tesis) dan validitas isi dengan analisis item (menghitung korelasi antar setiap skor item instrumen dengan skor total, menggunakan rumus *r Product Moment*. Kriteria kesahihan butir yaitu apabila  $r \text{ hitung} > r \text{ tabel}$ , maka butir tersebut sah dan bila  $r \text{ hitung} < r \text{ tabel}$  maka butir tersebut gugur (dibuang).

Berdasarkan uji validitas yang dilakukan terhadap 30 butir pernyataan iklim organisasi madrasah, diperoleh hasil seluruhnya valid.

2) Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian.



Untuk menguji keterandalan butir instrumen penelitian, dilakukan dengan menggunakan rumus Koefisien Alpha. Ketentuan yang diterapkan dalam penentuan keterandalan instrumen penelitian ini adalah bila  $r$  dihitung  $> r$  tabel pada taraf signifikansi 0.05, maka disimpulkan butir item sudah mempunyai tingkat validitas dan tingkat keterandalan yang signifikan. Demikian pula sebaliknya bila  $r$  hitung  $< r$  tabel pada taraf signifikansi 0.05, maka butir item tersebut tidak dapat dipergunakan.

Berdasarkan uji reliabilitas yang dilakukan, diperoleh hasil bahwa instrumen penelitian iklim organisasi madrasah memiliki tingkat reliabilitas tinggi, yaitu 0,969, dengan demikian instrumen penelitian ini dapat digunakan untuk memperoleh data penelitian.

### **3. Variabel Etos Kerja Guru**

#### **a. Definisi Konseptual**

Etos kerja guru adalah moralitas dan kebajikan dalam bekerja yang kemudian menjelma menjadi etika kerja, etika profesi, atau kerja sebagai kearifan sikap dalam bekerja.

#### **b. Definisi Operasional**

Etos kerja guru adalah skor yang diperoleh responden setelah menjawab instrumen etos kerja guru meliputi etos kerja guru dalam penelitian ini ditandai dengan ciri guru madrasah yang aktif dan suka

bekerja keras, bersemangat dan hemat, tekun dan profesional, efisien dan kreatif, jujur, disiplin dan bertanggung jawab, mandiri, mempunyai visi yang jauh ke depan, percaya diri namun mampu bekerjasama dengan orang lain, sederhana, tabah dan ulet, sehat jasmani dan rohani.

c. Kisi-Kisi Instrumen.

Instrumen yang digunakan untuk mengumpulkan data penelitian ini berbentuk kuesioner. Kuesioner penelitian etos kerja guru terdiri dari 4 item jawaban, yaitu Sangat Sesuai (SS), Sesuai (S), Kurang Sesuai (KS) dan Tidak Sesuai (TS). Tata cara pemberian skor adalah dengan menggunakan skala dengan rentangan nilai 1 sampai 4, yaitu alternatif jawaban SS diberi bobot 4, jawaban S bobot 3, jawaban KS bobot 2 dan TS bobot 1 untuk item pernyataan positif dan sebaliknya untuk item pernyataan negatif. Instrumen penelitian ini disusun berdasarkan teori yang dibangun pada bab sebelumnya. Adapun kisi-kisi instrumen penelitian etos kerja guru yaitu:

Tabel 4

Kisi-Kisi Instrumen Etos Kerja Guru

No	Indikator	Nomor item
1	Aktif dan suka bekerja keras	1,2 dan 3
2	Bersemangat dan hemat	4,5
3	Tekun dan profesional	6,7
4	Efisien dan kreatif	8,9
5	Jujur, disiplin, dan bertanggung jawab	10,11 dan 12
6	Mandiri	13
7	Mempunyai visi yang jauh ke depan	14
8	Percaya diri namun mampu bekerjasama dengan orang lain	15 dan 16

9	Sederhana	17
10	Tabah dan ulet	18
11	Sehat jasmani dan rohani	19 dan 20

d. Kalibrasi (Uji Coba) Instrumen.

Untuk mengetahui apakah butir-butir item instrumen etos kerja guru telah mempunyai tingkat kesahihan (*validitas*) dan tingkat keterandalan (*reliabilitas*), maka perlu diadakan uji coba. Uji coba instrumen dilaksanakan pada guru Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Langkat yang bukan sampel penelitian.

1) Uji Validitas Instrumen.

Untuk menguji tingkat kesahihan (*validitas*), dari setiap butir item dilakukan dengan uji validitas konstruksi dan validitas isi. Validitas konstruksi dengan *experts judgment* (konsultasi dengan pembimbing tesis) dan validitas isi dengan analisis item (menghitung korelasi antar setiap skor item instrumen dengan skor total, menggunakan rumus *r Product Moment*. Kriteria kesahihan butir yaitu apabila  $r \text{ hitung} > r \text{ tabel}$ , maka butir tersebut sah dan bila  $r \text{ hitung} < r \text{ tabel}$  maka butir tersebut gugur (dibuang).

Berdasarkan uji validitas yang dilakukan terhadap 20 butir pernyataan etos kerja guru, diperoleh hasil seluruhnya valid.

2) Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian.

Untuk menguji keterandalan butir instrumen penelitian, dilakukan dengan menggunakan rumus Koefisien Alpha. Ketentuan yang

diterapkan dalam penentuan keterandalan instrumen penelitian ini adalah bila  $r$  dihitung  $> r$  tabel pada taraf signifikansi 0.05, maka disimpulkan butir item sudah mempunyai tingkat validitas dan tingkat keterandalan yang signifikan. Demikian pula sebaliknya bila  $r$  hitung  $< r$  tabel pada taraf signifikansi 0.05, maka butir item tersebut tidak dapat dipergunakan.

Berdasarkan uji reliabilitas yang dilakukan, diperoleh hasil bahwa instrumen penelitian etos kerja guru memiliki tingkat reliabilitas tinggi, yaitu 0,955, dengan demikian instrumen penelitian ini dapat digunakan untuk memperoleh data penelitian.

## **E. Teknik Analisis Data**

### **1. Uji Persyaratan Analisis**

Persyaratan menggunakan analisis statistik bentuk regresi adalah terdapatnya data yang mempunyai sebaran normal. Kelinearian dan keberartian. Untuk itu diadakan uji normalitas, uji linieritas, dan uji keberartian. Regresi dinyatakan berarti apabila probabilitas dari  $F$  (hitung)  $<$  taraf nyata atau signifikansi 0.05. Persamaan regresi dinyatakan cukup apabila taraf signifikansi 0.05, dengan derajat kebebasan  $(1: N - 2)$  diperoleh  $F$  (hitung)  $> F$  (tabel).

### **2. Uji Hipotesis**

Dalam penelitian ini, variabel bebas adalah kepemimpinan transformasional kepala madrasah (X1) dan iklim organisasi madrasah (X2).

Sedangkan variabel terikatnya adalah etos kerja guru (Y). Dalam mencari korelasi antar variabel dilakukan langkah-langkah:

- a. Mengetahui koefisien korelasi (H1) dan (H2) yaitu antara variabel kepemimpinan transformasional kepala madrasah (X1) dan iklim organisasi madrasah (X2) dengan etos kerja guru (Y). Dengan menggunakan derajat kebebasan ( $db = N - 2$ ) pada taraf signifikansi 0.05, maka apabila  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , dinyatakan korelasi yang dihitung berarti.
- b. Mengetahui koefisien korelasi (H3) yaitu antara variabel kepemimpinan transformasional kepala madrasah (X1) dan iklim organisasi madrasah (X2) secara bersama-sama dengan etos kerja guru (Y). Pengujian dilakukan untuk keberartian koefisien korelasi, juga menguji keberartian regresi ganda. Regresi ganda dilakukan dengan uji F. Bila nilai  $F_{hitung} > F_{tabel}$  atau proporsional ( $p < 0.05$ ), maka korelasi ganda dinyatakan linier pada taraf signifikansi 0.05.
- c. Penghitungan koefisien determinasi dan kontribusi variabel kepemimpinan transformasional kepala madrasah (X1) dan iklim organisasi madrasah (X2) terhadap etos kerja guru (Y), yaitu dengan menghitung koefisien determinasi:  $r = (r_{xy})^2$ , sehingga kontribusi penelitian adalah sebesar  $r \times 100 \%$ .

Analisis data penelitian ini menggunakan bantuan SPSS versi 12.0.

## **F. Hipotesis Statistik**

1. Hipotesis pertama:
  - a.  $H_0: \rho_{y1} \leq 0$
  - b.  $H_1: \rho_{y1} > 0$
2. Hipotesis kedua:

a.  $H_0 : \rho_{y2} \leq 0$

b.  $H_1 : \rho_{y2} > 0$

3. Hipotesis ketiga:

a.  $H_0 : \rho_{y12} \leq 0$

b.  $H_1 : \rho_{y12} > 0$

Keterangan:

1.  $\rho_{y1}$  yaitu koefisien korelasi antara kepemimpinan transformasional kepala madrasah dengan etos kerja guru.
2.  $\rho_{y2}$  yaitu koefisien korelasi antara iklim organisasi dengan etos kerja guru.
3.  $\rho_{y12}$  yaitu koefisien korelasi antara kepemimpinan transformasional kepala madrasah dan iklim organisasi secara bersama-sama dengan etos kerja guru.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Pada bab ini akan dibahas secara berturut-turut tentang hasil penelitian dalam bentuk deskripsi data dari masing-masing variabel; uji persyaratan analisis, yang terdiri dari: Uji normalitas dan linearitas; uji hipotesis, menguji hubungan antara persepsi siswa terhadap manajemen pembelajaran guru dan motivasi berprestasi dengan hasil belajar pendidikan agama Islam siswa, baik secara sendiri-sendiri maupun secara bersama-sama dan adanya keterbatasan-keterbatasan dalam penelitian.

#### **G. Deskripsi Data Penelitian**

Data penelitian ini menyangkut tiga variabel. Variabel penelitian terdiri dari satu variabel terikat (Y) dan dua variabel bebas (X1 dan X2). Variabel terikat (Y) adalah etos kerja guru, sedangkan variabel bebas pertama (X1) adalah kepemimpinan transformasional kepala madrasah dan variabel bebas kedua (X2) adalah iklim organisasi. Jumlah subjek penelitian yang dianalisis sebanyak 97 responden yang diambil dari para guru di MAN Kabupaten Langkat. Berikut ini dideskripsikan rata-rata hitung, simpangan baku dan distribusi frekuensi dengan histogramnya dari masing-masing variabel tersebut.

##### **1. Data Tentang Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah (X1)**

Berdasarkan data yang terjaring dari 29 butir pernyataan, distribusi skor empirik untuk pernyataan kepemimpinan transformasional kepala madrasah, menyebar antara skor terendah 83 sampai skor tertinggi 99. Sedangkan skor

teoretik adalah terendah 29 dan skor tertinggi 116. Perhitungan distribusi skor tersebut menghasilkan nilai rata-rata (*mean*) yaitu 92,12, simpangan baku sebesar 5,18. Nilai rata-rata median diperoleh sebesar 93,00 dan Mode 98,00.

Berdasarkan hal tersebut, skor responden cenderung berdistribusi normal karena harga *mean*, *median* dan *mode*, mendekati rata-rata. Dengan demikian, kurva penyebaran dari variabel ini cenderung normal. Selanjutnya, bila skor responden dikelompokkan maka didapati 53,6 % kepemimpinan transformasional kepala madrasah mencapai skor di atas rata-rata, 3,1 % masuk dalam kelompok rata-rata dan 43,4 % di bawah rata-rata.

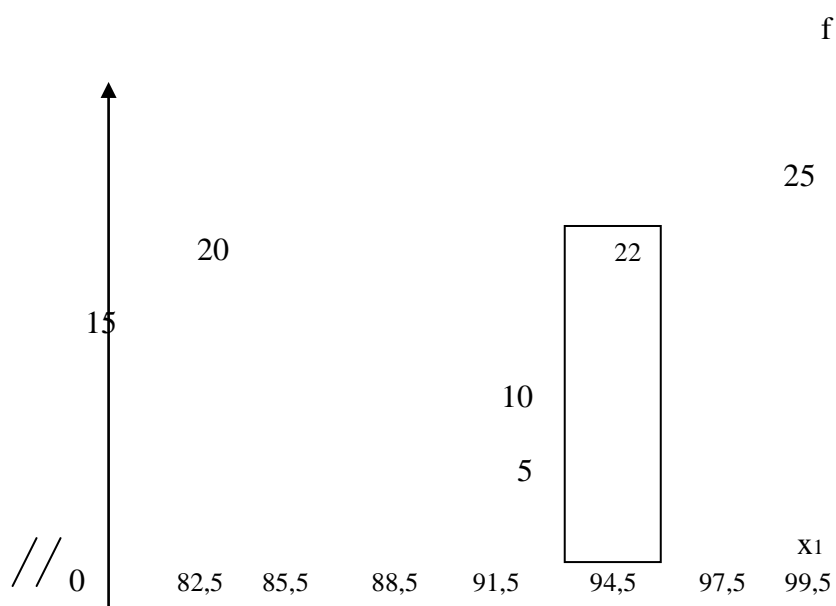
Angka di atas menunjukkan pada umumnya para guru yang mempersepsi bahwa kepemimpinan transformasional kepala madrasah di MAN Kabupaten Langkat telah baik, hanya sebagian kecil dari para guru yang mempersepsi bahwa kepemimpinan transformasional kepala madrasah belum baik. Untuk jelasnya, distribusi frekuensi dan histogram data tersebut disajikan dalam tabel 1 dan gambar 1 berikut:

Tabel 1  
Distribusi Frekuensi Skor Variabel Kepemimpinan  
Transformasional Kepala Madrasah

Kelas Interval	Frekuensi Absolut	Frekuensi Relatif (%)
83-85	12	12,4
86-88	19	19,6
89-91	11	11,4
92-94	15	15,5
95-97	22	22,6



Kelas Interval	Frekuensi Absolut	Frekuensi Relatif (%)
98-100	18	18,5
Jumlah	97	100.0



Gambar 1. Histogram Skor Variabel Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah

## 2. Data Tentang Iklim Organisasi Madrasah

Berdasarkan data yang terjaring dari 30 pernyataan, distribusi skor empirik untuk pernyataan iklim organisasi madrasah, menyebar antara skor terendah 74 sampai skor tertinggi 86. Sedangkan skor tioretik adalah terendah 30 dan skor tertinggi 120. Perhitungan distribusi skor tersebut menghasilkan nilai rata-rata (*mean*) yaitu 80,06, simpangan baku sebesar 3,20. Nilai rata-rata median diperoleh sebesar 80,00 dan Mode 80,00.

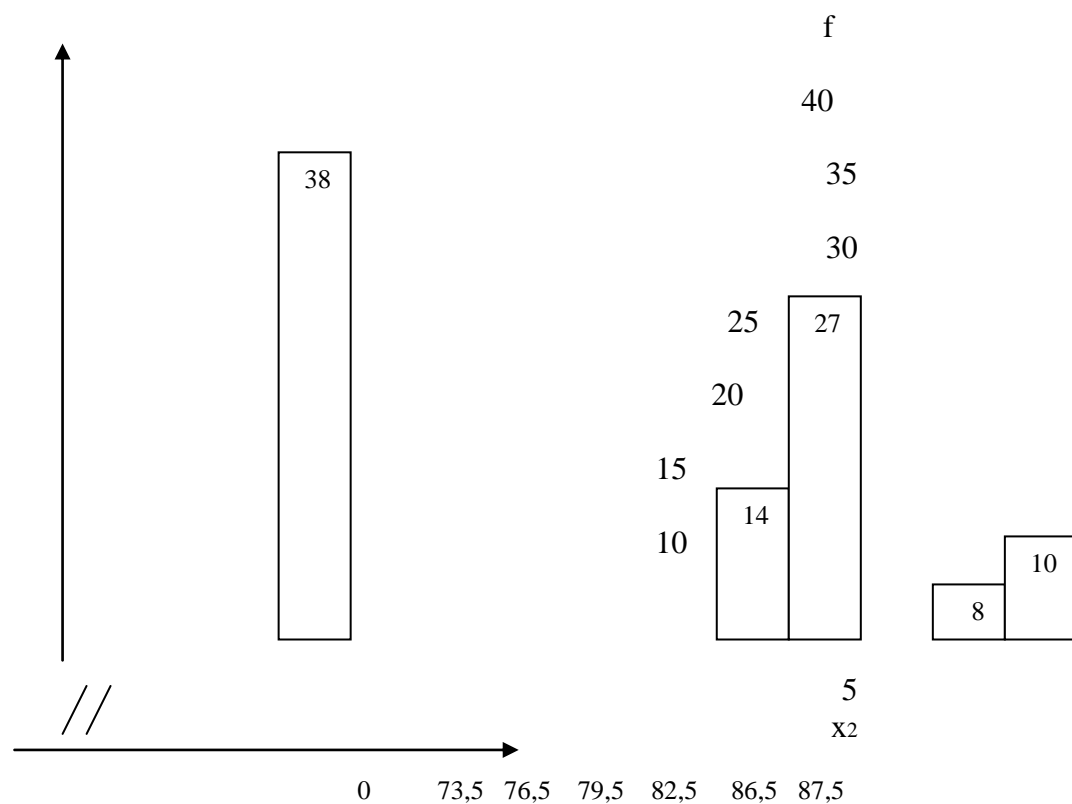
Berdasarkan hal tersebut, skor responden cenderung berdistribusi normal karena harga *mean*, *median* dan *mode*, mendekati rata-rata. Dengan demikian, kurva penyebaran dari variabel ini cenderung normal. Selanjutnya, bila skor responden dikelompokkan maka didapati 43,2 % iklim organisasi madrasah mencapai skor di atas rata-rata, 14,4 % masuk dalam kelompok rata-rata dan 42,2 % di bawah rata-rata.

Angka di atas menunjukkan pada umumnya iklim organisasi madrasah telah baik, hanya sebagian kecil yang belum baik. Untuk jelasnya distribusi frekuensi dan histogram data tersebut disajikan dalam tabel 2 dan gambar 2 berikut:

Tabel 2

Distribusi Frekuensi Skor Variabel Iklim Organisasi Madrasah

Kelas Interval	Frekuensi Absolut	Frekuensi Relatif (%)
74-76	14	14,4
77-79	27	27,8
80-82	38	39,1
83-85	8	8,2
86-88	10	10,3
Jumlah	97	100.0



Gambar 2. Histogram Skor Variabel Iklim Organisasi Madrasah

### 3. Data Etos Kerja Guru

Berdasarkan data yang terjaring dari 20 pernyataan, distribusi skor empirik untuk pernyataan etos kerja guru, menyebar antara skor terendah 56 sampai skor tertinggi 80. Sedangkan skor tioretik adalah terendah 20 dan skor tertinggi 80. Perhitungan distribusi skor tersebut menghasilkan nilai rata-rata (*mean*) yaitu 67,74, simpangan baku sebesar 7,41. Nilai rata-rata median diperoleh sebesar 66,00 dan Mode 62,00.

Berdasarkan hal tersebut, skor responden cenderung berdistribusi normal karena harga *mean*, *median* dan *mode*, mendekati rata-rata. Dengan demikian, kurva penyebaran dari variabel ini cenderung normal.

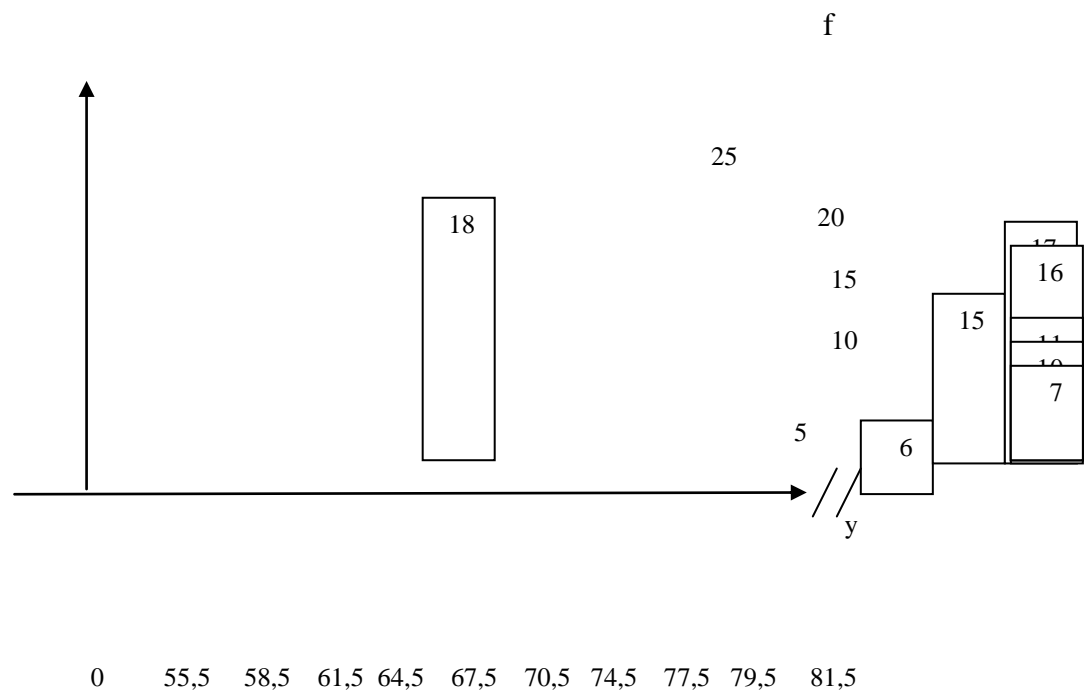
Selanjutnya, bila skor responden dikelompokkan maka didapati 44,5 % etos kerja guru mencapai skor di atas rata-rata, 2,1 % masuk dalam kelompok rata-rata dan 53,7 % di bawah rata-rata.

Angka di atas menunjukkan pada umumnya etos kerja guru telah baik, hanya sebagian kecil yang belum baik. Untuk jelasnya distribusi frekuensi dan histogram data tersebut disajikan dalam tabel 3 dan gambar 3 berikut:

Tabel 3

Distribusi Frekuensi Skor Variabel Etos Kerja Guru

Kelas Interval	Frekuensi Absolut	Frekuensi Relatif (%)
56-58	6	6,8
59-61	15	15,4
62-64	17	17,6
65-67	16	16,6
68-70	8	8,3
71-73	11	11,4
74-76	7	7,3
77-79	10	10,3
80-82	7	7,1
Jumlah	97	100.0



Gambar 2. Histogram Skor Variabel Etos Kerja Guru

## B. Pengujian Persyaratan Analisis

Sebelum pengujian hipotesis penelitian, maka perlu dilakukan uji persyaratan analisis yaitu uji normalitas dan uji linieritas. Pengujian tersebut akan dijabarkan berikut ini.

### 1. Uji Normalitas

Salah satu persyaratan analisis yang harus dipenuhi agar dapat menggunakan analisis regresi adalah sebaran data dari setiap variabel bersifat normal. Penyajian hasil normalitas data dibuat dalam bentuk tabel dan grafik seperti pada lampiran. Uji normalitas dapat dihitung dengan rumus chi-kuadrat.

Data dari setiap variabel dikatakan normal bila nilai chi-kuadrat hitung lebih kecil dari nilai chi-kuadrat tabel pada taraf signifikansi 0,05.

Berikut ini akan disajikan ringkasan analisis uji normalitas dari setiap variabel penelitian. Perhitungan dilakukan dengan komputer program statistik (SPSS versi 12,0), selanjutnya hasil perhitungan dapat dilihat pada lampiran nomor 5.

Tabel 4

Rangkuman Hasil Analisis Uji Kenormalan Data

Variabel Penelitian	df	Chi-Kuadrat Hitung	Chi-Kuadrat Tabel
Kepemimpinan transformasional kepala madrasah	15	19,61	24,99
Iklim organisasi madrasah	10	12,88	18,30
Etos kerja guru	19	23,61	30,14

Uji kenormalan data variabel kepemimpinan transformasional kepala madrasah, diperoleh nilai chi-kuadrat hitung sebesar 19,61 (lihat lampiran 5). Nilai chi-kuadrat tabel dengan  $df = 15$  sebesar 24,99 pada taraf signifikansi 0,05. Jadi dari hasil tersebut diperoleh nilai chi-kuadrat hitung lebih kecil dari nilai chi kuadrat tabel yaitu  $19,61 < 24,99$  pada taraf signifikansi 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa data variabel kepemimpinan transformasional kepala madrasah berdistribusi secara normal pada taraf signifikansi 0,05.

Kemudian data variabel iklim organisasi madrasah, diperoleh nilai chi-kuadrat hitung sebesar 12,88 (lihat lampiran 5). Sedangkan nilai chi-kuadrat

tabel dengan df 10 sebesar 18,30 pada taraf signifikansi 0,05. Jadi hasil analisis diperoleh bahwa nilai chi-kuadrat hitung lebih kecil dari nilai chi kuadrat tabel yaitu  $12,88 < 18,30$  pada taraf signifikansi 0,05, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa data variabel iklim organisasi madrasah berdistribusi normal.

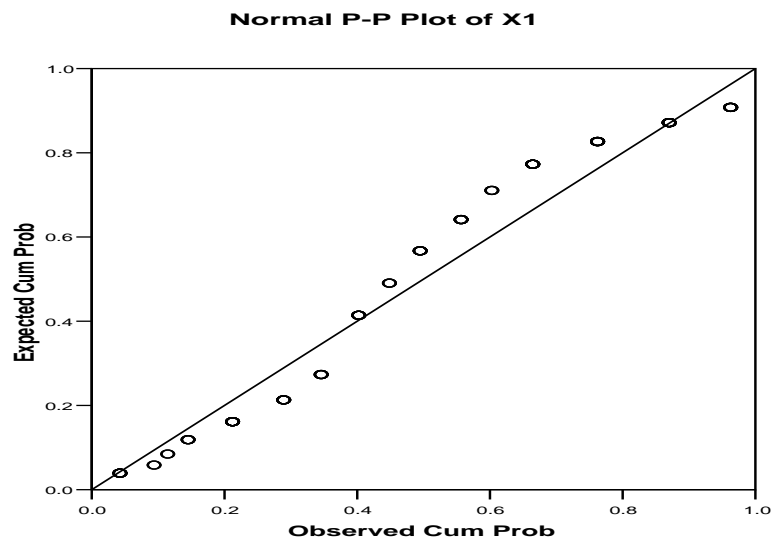
Data variabel etos kerja guru, diperoleh nilai chi-kuadrat hitung 23,61 dan chi-kuadrat tabel dengan df 19 sebesar 30,14 (lihat lampiran 5). Jadi nilai chi-kuadrat hitung lebih kecil yaitu  $23,61 < 30,14$  pada taraf signifikansi 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa data variabel etos kerja guru juga berdistribusi normal.

Kemudian untuk melihat normal tidaknya data melalui grafik yaitu memperhatikan sebaran data (titik-titik) pada sumbu diagonal grafik tersebut, dan pengambilan keputusan sesuai dengan batasan berikut :

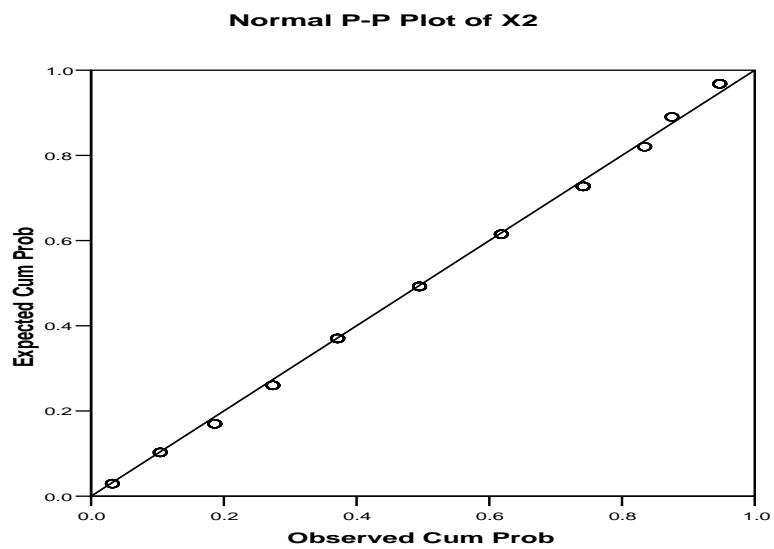
- a. Jika data (titik) menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
- b. Jika data (titik) menyebar jauh dari garis diagonal dan/atau tidak mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

Dari grafik yang terbentuk sebagaimana tampilan berikut:

- a. Grafik variabel kepemimpinan transformasional kepala madrasah sebagaimana berikut;

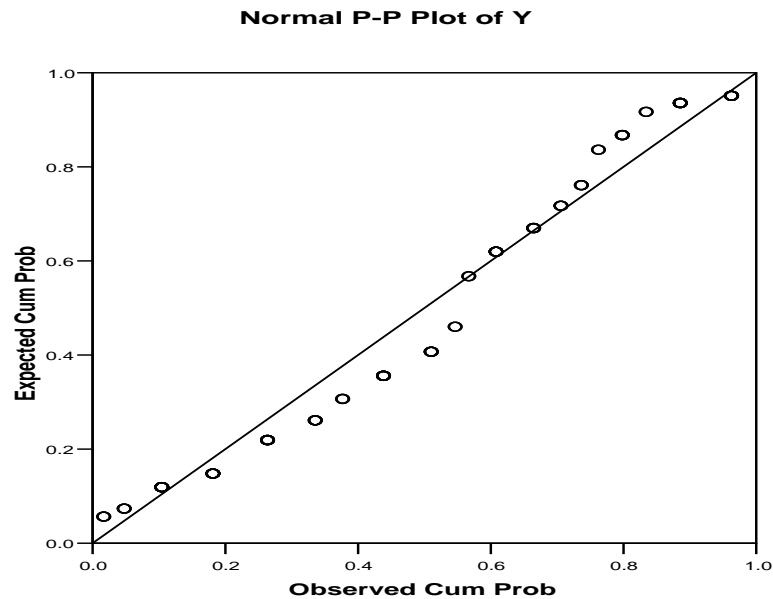


b. Grafik variabel iklim organisasi madrasah sebagaimana berikut;



c. Grafik variabel etos kerja guru sebagaimana berikut;





Pada umumnya data (titik) menyebar di sekitar garis diagonal serta mengikuti arah garis. Maka data tersebut dapat disimpulkan berdistribusi secara normal, sehingga model regresi, layak dipakai untuk prediksi variabel terikat berdasarkan masukan variabel independennya.

## 2. Uji Linieritas

Dalam menguji linieritas dilakukan antara variabel bebas dengan variabel terikat dalam persamaan regresi. Dalam penelitian ini yaitu variabel kepemimpinan transformasional kepala madrasah dengan variabel etos kerja guru dan variabel iklim organisasi madrasah dengan variabel etos kerja guru. Analisis menggunakan uji Anova dan uji-signifikansi garis dengan melihat nilai garis probabilitas (p). Adapun hasil analisis sebagai berikut:

- a. Hasil perhitungan untuk variabel kepemimpinan transformasional kepala madrasah dengan variabel etos kerja guru diperoleh F hitung = 7.03375 dan nilai  $p = 0.0094$  (lihat lampiran 6). Sebagai kriteria linieritas, apabila nilai  $p < 0,05$  maka korelasi antara variabel bebas dengan variabel terikat adalah linier. Berdasarkan kriteria tersebut maka dapat disimpulkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional kepala madrasah dengan variabel etos kerja guru adalah linier.
- b. Hasil perhitungan untuk variabel iklim organisasi madrasah dengan variabel etos kerja guru diperoleh F hitung = 6.14687 dan nilai  $p = 0.0149$  (lihat lampiran 6). Sebagai kriteria linieritas, apabila nilai  $p < 0,05$  maka korelasi antara variabel bebas dengan variabel terikat adalah linier. Berdasarkan kriteria tersebut maka dapat disimpulkan bahwa variabel iklim organisasi madrasah dengan variabel etos kerja guru adalah linier.

Hasil ringkasan dari uji linieritas antara variabel bebas dengan variabel terikat pada penelitian ini seperti pada tabel berikut :

Tabel 5

Hasil analisis linieritas garis regresi

No	Korelasi	F Hitung	P beda	Garis regresi
1	X1 dengan Y	7.03375	0.0094	Linier
2	X2 dengan Y	6.14687	0.0149	Linier

### C. Pengujian Hipotesis

Pengujian persyaratan analisis menunjukkan bahwa skor tiap variabel penelitian telah memenuhi persyaratan untuk dilakukan pengujian statistik lebih lanjut. Sebelum pengujian hipotesis, terlebih dahulu dilakukan analisis korelasi sederhana untuk melihat hubungan variabel X1 dengan Y dan X2 dengan Y. Analisis korelasi dihitung berdasarkan rumus *r Product Moment* dari Pearson, kemudian dilanjutkan dengan uji-t untuk membuktikan keberartian hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat. Penelitian ini mempunyai 3 (tiga) buah hipotesis yang akan diuji. Lebih lengkapnya seperti pembahasan berikut:

1. Hubungan antara variabel kepemimpinan transformasional kepala madrasah dengan variabel etos kerja guru

Rumusan hipotesisnya yaitu:

$$H_0: \rho_{y1} \leq 0$$

$$H_1: \rho_{y1} > 0$$

Berdasarkan perhitungan korelasi antara variabel kepemimpinan transformasional kepala madrasah dengan variabel etos kerja guru, diperoleh koefisien korelasi sebesar  $r = 0.263$ . (Lihat lampiran 7). Lebih lanjut dilakukan uji t diperoleh nilai  $t_{hitung} = 2.538$  pada taraf signifikansi 0,05. Kemudian dengan melihat tabel berdasarkan df 95 diperoleh  $t_{tabel} = 1,64$ . Disebabkan nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu  $2.538 > 1,64$ , maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis nol ditolak atau hipotesis alternatif diterima. Hal ini berarti bahwa hipotesis penelitian yang berbunyi terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional kepala madrasah dengan variabel etos kerja guru, dapat diterima pada taraf signifikansi 0,05, bahkan pada taraf 0,01.

Koefisien determinasi adalah kuadrat dari koefisien korelasi antara variabel bebas dengan variabel terikat. Dalam hal ini koefisien determinasi antara variabel kepemimpinan transformasional kepala madrasah terhadap variabel etos kerja guru diperoleh angka sebesar  $r^2 = 0.069$ . Ini berarti bahwa

sebesar 6,9 % variabel etos kerja guru, dapat dijelaskan oleh variabel kepemimpinan transformasional kepala madrasah pada MAN Kabupaten Langkat. Persamaan garis regresi antara variabel etos kerja guru dengan variabel kepemimpinan transformasional kepala madrasah diperoleh  $Y = 33.155 + 0.375X_1$ .

2. Hubungan antara variabel iklim organisasi madrasah dengan variabel etos kerja guru.

Rumusan hipotesisnya yaitu :

$$H_0 : \rho_{y_2} \leq 0$$

$$H_2 : \rho_{y_2} > 0$$

Berdasarkan perhitungan korelasi antara variabel iklim organisasi madrasah dengan variabel etos kerja guru, diperoleh koefisien korelasi sebesar  $r = 0.247$ . (lihat lampiran 7). Lebih lanjut dilakukan uji t diperoleh  $t_{hitung} = 2.479$ . Kemudian dengan melihat tabel berdasarkan  $df = 95$  diperoleh  $t_{tabel} = 1.64$  pada taraf signifikansi 0,05. Disebabkan nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu  $2.479 > 1,64$ , maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis nol ditolak atau hipotesis alternatif diterima. Hal ini berarti bahwa hipotesis penelitian yang berbunyi terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara iklim organisasi madrasah dengan variabel etos kerja guru, dapat diterima pada taraf signifikansi 0,05.

Koefisien determinasi adalah kuadrat dari koefisien korelasi antara variabel bebas dengan variabel terikat. Dalam hal ini koefisien determinasi antara variabel iklim organisasi madrasah dengan variabel etos kerja guru,

diperoleh angka sebesar  $r^2 = 0.061$  (lihat lampiran 7). Ini berarti bahwa sebesar 6,1 % variabel etos kerja guru dijelaskan oleh variabel iklim organisasi madrasah. Persamaan garis regresi antara variabel etos kerja guru dengan iklim organisasi madrasah diperoleh angka  $Y = 22.140 + 0.570X_2$ .

3. Hubungan antara variabel kepemimpinan transformasional kepala madrasah dan iklim organisasi madrasah secara bersama-sama dengan variabel hasil etos kerja guru.

Rumusan hipotesisnya yaitu :

$$H_0 : \rho_{y12} \leq 0$$

$$H_{12} : \rho_{y12} > 0$$

Berdasarkan perhitungan korelasi antara variabel kepemimpinan transformasional kepala madrasah dan iklim organisasi madrasah secara bersama-sama dengan variabel hasil etos kerja guru, diperoleh koefisien korelasi berganda sebesar  $r = 0.353$  (lihat lampiran 8). Lebih lanjut dilakukan uji F, diperoleh  $F_{hitung} = 6.710$ . Kemudian melihat besar nilai probabilitas (p) yaitu 0.002 pada taraf signifikansi 0,05.

Disebabkan nilai probabilitas (p) < 0,05, yaitu  $0.002 < 0,05$ , maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis nol ditolak atau hipotesis alternatif diterima. Hal ini bahwa hipotesis penelitian yang berbunyi terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional kepala madrasah dan iklim organisasi madrasah secara bersama-sama dengan variabel hasil etos kerja guru, dapat diterima pada taraf signifikansi 0,05.

Koefisien determinasi adalah kuadrat dari koefisien korelasi antara variabel bebas dengan variabel terikat. Dalam hal ini koefisien determinasi antara variabel kepemimpinan transformasional kepala madrasah dan iklim organisasi madrasah secara bersama-sama terhadap variabel etos kerja guru, diperoleh angka sebesar  $r^2 = 0.125$ . Ini berarti bahwa sebesar 12,5 % variabel etos kerja guru, dijelaskan secara bersama-sama oleh variabel kepemimpinan transformasional kepala madrasah dan iklim organisasi madrasah. Persamaan garis regresi antara variabel etos kerja guru dengan variabel kepemimpinan transformasional kepala madrasah dan iklim organisasi madrasah, diperoleh angka  $Y = -9.451 + 0.362X_1 + 0.00547X_2$ .

#### D. Korelasi Parsial

Korelasi parsial penelitian ini bermaksud untuk melihat hubungan yang murni antara satu variabel dengan variabel lainnya di antara dua variabel dari tiga variabel yang ada, bila satu variabel dikontrol.

Hasil analisis korelasi parsial adalah:

Tabel 6

Ringkasan Analisis Korelasi Parsial

Korelasi	Koefisien Korelasi	Nilai probabilitas (p)
$r_{X_2(X_1Y)}$	0.261	0.010
$r_{X_1(X_2Y)}$	0.245	0.016
$r_{Y(X_1X_2)}$	-0.028	0.785

Hasil penghitungan di atas memperlihatkan bahwa hubungan antara variabel kepemimpinan transformasional kepala madrasah dengan etos kerja guru, bila variabel motivasi berprestasi siswa dikontrol, diperoleh koefisien korelasi parsial sebesar 0.261 (lihat lampiran 9). Selanjutnya uji keberartian hubungan parsial dengan melihat nilai probabilitas (p) untuk taraf signifikansi 0,05. Karena nilai probabilitas (p) sebesar 0.010, maka hubungan antara variabel kepemimpinan transformasional kepala madrasah dengan etos kerja guru, menunjukkan hubungan yang berarti pada taraf signifikansi 0,05, bila variabel iklim organisasi madrasah dikontrol

Hubungan antara variabel iklim organisasi madrasah dengan etos kerja guru, bila variabel kepemimpinan transformasional kepala madrasah dikontrol, diperoleh koefisien korelasi parsial sebesar 0.245 (lihat lampiran 9). Selanjutnya diuji keberartian hubungan parsial tersebut dengan melihat nilai probabilitas (p) untuk taraf signifikansi 0,05. Karena nilai probabilitas (p) sebesar 0.016, maka hubungan antara variabel iklim organisasi madrasah dengan etos kerja guru, menunjukkan hubungan yang berarti pada taraf signifikansi 0,05, bila variabel kepemimpinan transformasional kepala madrasah dikontrol.

Hubungan antara variabel kepemimpinan transformasional kepala madrasah dengan iklim organisasi madrasah, bila variabel etos kerja guru dikontrol, diperoleh koefisien korelasi parsial sebesar -0.028 (lihat lampiran 9). Selanjutnya diuji keberartian hubungan parsial tersebut dengan melihat nilai probabilitas (p) untuk taraf signifikansi 0,05. Karena nilai probabilitas (p) sebesar 0.785, maka hubungan antara variabel kepemimpinan transformasional kepala madrasah dengan iklim organisasi madrasah menunjukkan hubungan yang tidak berarti pada taraf signifikansi 0,05, bila variabel etos kerja guru dikontrol.

## **E. Pembahasan Hasil Penelitian**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara variabel kepemimpinan transformasional kepala madrasah dan iklim organisasi madrasah dengan variabel etos kerja guru. Artinya bahwa kepemimpinan transformasional kepala madrasah dan iklim organisasi madrasah, signifikan dalam meningkatkan etos kerja guru.

1. Hubungan kepemimpinan transformasional kepala madrasah dengan etos kerja guru, ditunjukkan dengan angka korelasi sebesar  $r = 0.263$ . Berdasarkan pedoman dalam memberikan interpretasi terhadap angka indeks korelasi, maka angka 0.263 berada di antara 0,200 – 0,400 yang artinya antara variabel X dengan Y terdapat korelasi yang sangat rendah. Dengan demikian,

walaupun hubungan bertanda positif, namun hubungan antara kepemimpinan transformasional kepala madrasah dengan etos kerja guru, berada pada kategori agak rendah. Selanjutnya berdasarkan hasil uji determinasi, diperoleh data bahwa kepemimpinan transformasional kepala madrasah memberikan dukungan sebesar 6,9 % terhadap etos kerja guru.

Dengan demikian, kepemimpinan transformasional kepala madrasah yang meliputi; kepemimpinan yang mampu membawa perubahan untuk mencapai performa yang semakin tinggi yang dapat diukur melalui: Kemampuan serta keterampilan dalam mengungkapkan visi secara jelas, praktis dan memiliki arah yang jelas. Kemampuan untuk mendapatkan komitmen dari setiap orang yang terlibat terhadap visi yang sudah dijelaskan. Kemampuan untuk secara efektif memfasilitasi "pembelajaran" yang terjadi di dalam organisasi secara kelembagaan, kelompok, ataupun individual. Kemampuan untuk secara berani dan bertanggung jawab melakukan suatu perubahan bilamana diperlukan dan menjadi suatu tuntutan dengan perubahan yang terjadi. Merespon perubahan tanpa mengorbankan rasa percaya dari tim kerja yang sudah dibangun. Pengerahan semua sumber daya yang ada untuk melengkapi dan memperkuat setiap orang yang terlibat di dalamnya untuk mencapai visi dan tujuan. Kemampuan untuk selalu siap belajar tentang diri mereka sendiri dan menyambut perubahan dengan paradigma baru yang positif. Tekad bulat untuk selalu sampai pada akhir didukung oleh pengembangan disiplin spiritualitas, emosi, dan fisik serta komitmen, belum sepenuhnya berlangsung positif, atau dengan kata lain, bahwa teori ideal kepemimpinan transformasional kepala madrasah belum dilaksanakan dengan baik di MAN Kabupaten Langkat, untuk mendukung peningkatan etos kerja guru.

2. Hubungan iklim organisasi madrasah dengan variabel etos kerja guru, berlangsung positif dan meyakinkan. Diperoleh koefisien korelasi sebesar  $r = 0.247$ . Maka terdapat hubungan yang positif dan berarti antara iklim organisasi madrasah dengan variabel etos kerja guru. Berdasarkan pedoman dalam memberikan interpretasi terhadap angka indeks korelasi, maka angka 0.247 berada di antara 0,20 – 0,40 yang artinya antara variabel X dengan Y terdapat korelasi yang agak rendah. Dengan demikian, walaupun hubungan



bertanda positif, hubungan antara iklim organisasi madrasah dengan variabel etos kerja guru berada pada kategori agak rendah. Namun diperoleh angka sebesar  $r^2 = 0.061$ , ini berarti bahwa sebesar 6,1 % variabel motivasi berprestasi memberikan sumbangan terhadap hasil belajar pendidikan agama Islam.

Dengan demikian, iklim organisasi madrasah yang meliputi kondisi madrasah yang memberikan keleluasan bertindak terhadap aturan yang ditetapkan, kebijakan dan prosedur yang ada, penerimaan terhadap ide-ide yang baru merupakan nilai pendukung di dalam mengembangkan iklim madrasah, perasaan mengenai pelaksanaan tugas organisasi yang diemban dengan rasa tanggung jawab atas hasil yang dicapai, perasaan tentang perhatian kepada pelaksanaan tugas dengan baik, perasaan tentang penghargaan dan pengakuan atas pekerjaan yang baik, perasaan berkaitan dengan pekerjaan, peranan dan tujuan organisasi, perasaan bangga memiliki organisasi dan kesediaan untuk berusaha lebih saat dibutuhkan, belum sepenuhnya diimplementasikan di MAN Kabupaten Langkat, untuk mendukung peningkatan etos kerja guru.

#### **F. Keterbatasan Penelitian**

Penulis menyadari penelitian ini belum sempurna, sebab walaupun penelitian ini telah dilakukan secara optimal dengan menekan seminimal mungkin bias yang terjadi namun faktor kesalahan manusia tidak dapat dihindari.

Ketidaksempurnaan penelitian ini nampak dari beberapa hal yaitu:

1. Kejujuran, keseriusan dan keterbukaan para guru sebagai responden dalam mengisi angket penelitian pada variabel kepemimpinan transformasional kepala madrasah dan iklim lingkungan kerja madrasah, masih perlu dipertanyakan, kemungkinan terjadi bias dan kesalahan manusiawi tidak dapat dihindari. Hal ini disebabkan variabel penelitian ini menyangkut persepsi terhadap atasan.

2. Pada variable gaya kepemimpinan guru, mungkin juga para guru yang dijadikan responden belum memberikan data secara objektif, sebab item pertanyaan berkenaan dengan perilaku para responden sendiri dalam berinteraksi di dalam kelas.
3. Waktu yang dipergunakan dalam penelitian untuk pengambilan data yang begitu singkat dan hanya memungkinkan pengambilan data sebanyak dua kali menyebabkan data yang diperoleh sangat rentan terhadap berbagai bias.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **D. Kesimpulan**

Beberapa kesimpulan penelitian ini antara lain:

1. Terdapat hubungan positif dan signifikan antara variabel kepemimpinan transformasional kepala madrasah dengan etos kerja guru. Hal ini berarti semakin baik kepemimpinan transformasional kepala madrasah maka semakin tinggi etos kerja guru.
2. Terdapat hubungan positif dan signifikan antara variabel iklim organisasi madrasah dengan variabel etos kerja guru. Hal ini berarti semakin baik iklim organisasi madrasah maka semakin tinggi etos kerja guru.
3. Terdapat hubungan positif dan signifikan antara variabel kepemimpinan transformasional kepala madrasah dan iklim organisasi madrasah secara

bersama-sama dengan variabel etos kerja guru. Hal ini berarti semakin baik kepemimpinan transformasional kepala madrasah dan semakin kondusif iklim organisasi madrasah maka semakin tinggi etos kerja guru.

## **B. Implikasi Penelitian**

Dari kesimpulan penelitian yang telah dibahas, maka selanjutnya dikemukakan implikasi penelitian sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil penelitian, terdapat hubungan positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional kepala madrasah dengan etos kerja guru. Hal ini menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional kepala madrasah memiliki peranan terhadap peningkatan etos kerja guru. Dengan demikian, perlu diupayakan peningkatan kepemimpinan transformasional kepala madrasah, sehingga guru memiliki etos kerja yang tinggi.

Untuk meningkatkan kepemimpinan transformasional kepala madrasah, dibutuhkan berbagai program pengembangan sumber daya manusia kepala madrasah, sehingga kepala madrasah memiliki kharisma yang terlihat dari perasaan cinta dari orang yang dipimpin, bawahan merasa percaya diri dan saling mempercayai di bawah seorang pemimpin yang karismatik, memiliki konsideran individual yang dilihat dari membedakan kepentingan setiap bawahan sesuai dengan keadaan masing-masing, karena adanya perbedaan, kepentingan, dan pengembangan diri yang berbeda satu sama lain dan stimulasi intelektual yang dilihat dari kemampuan seorang pemimpin dalam menciptakan, menginterpretasikan, dan mengelaborasi simbol-simbol yang muncul dalam kehidupan, mengajak bawahan untuk berfikir dengan cara-cara baru. Ketiga ciri kepemimpinan transformasional kepala madrasah di

atas dapat dimiliki dengan pengembangan sumber daya manusia kepala madrasah. Tujuan pengembangan adalah memperbaiki tingkat efektifitas kegiatan dalam mencapai hasil-hasil yang telah ditetapkan. Sifat pengembangan adalah pengembangan pengetahuan, ketrampilan dan sikap. Proses pengembangan meliputi pengembangan intelektualitas, praktek praktek, sikap/sifat emosional. Metode pengembangan dilakukan melalui kuliah, ceramah audiovisual aids, *programmed instruction*, diskusi kasus, *project study*. Dengan memenuhi hal-hal di atas, kepemimpinan transformasional kepala madrasah akan semakin meningkat, sehingga guru dapat melaksanakan tugas dengan baik dan memiliki gaya kepemimpinan yang efektif dalam pembelajaran.

Kepemimpinan transformasional sebagai pengaruh pemimpin atau atasan terhadap bawahan. Para bawahan merasakan adanya kepercayaan, kebanggaan, loyalitas dan rasa hormat kepada atasan, dan mereka termotivasi untuk melakukan melebihi apa yang diharapkan”. “Kepemimpinan transformasional harus dapat mengartikan dengan jelas mengenai sebuah visi untuk organisasi, sehingga para pengikutnya akan menerima kredibilitas pemimpin tersebut” Fungsi utama dari seorang pemimpin transformasional adalah memberikan pelayanan sebagai katalisator dari perubahan (*catalyst of change*), namun saat bersamaan sebagai seorang pengawas dari perubahan (*a controller of change*)”. Bahwa meskipun terdapat beberapa perbedaan dalam mendefinisikan kepemimpinan transformasional, akan tetapi secara umum mereka mengartikannya sebagai agen perubahan (*an agent of change*)”. Untuk

dapat menghasilkan produktivitas, kepemimpinan transformasional telah didefinisikan sebagai “*Fours I’s*”– *individualized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration*.

Adapun dimensi-dimensi kepemimpinan transformasional, sebagai

berikut:

- a. “*Individualized influence* melalui model-model aturan bagi pengikut, yang mana pengikut mengidentifikasi dan ingin melakukan melebihi model tersebut. Pemimpin-pemimpin menunjukkan standar tinggi dari tingkah laku moral dan etika, serta menggunakan kemampuan untuk menggerakkan individu maupun kelompok terhadap pencapaian misi mereka dan bukan untuk nilai perorangan.
- b. *Inspirational motivation*, pemimpin memberikan arti dan tantangan bagi pengikut dengan maksud menaikkan semangat dan harapan, menyebarkan visi, komitmen pada tujuan dan dukungan tim. Kepemimpinan transformasional secara jelas mengkomunikasikan harapan-harapan, yang diinginkan pengikut tercapai”.
- c. Dalam memperkuat *intellectual stimulation*, pemimpin transformasional menciptakan ransangan dan berpikir inovatif bagi pengikut melalui asumsi-asumsi pertanyaan, merancang kembali masalah, menggunakan pendekatan pada situasi lampau melalui cara yang baru.
- d. Untuk *individualized consideration* melalui pemberian bantuan sebagai pemimpin, memberikan pelayanan sebagai mentor, memeriksa kebutuhan individu untuk perkembangan dan peningkatan keberhasilan.

2. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara iklim organisasi madrasah dengan etos kerja guru. Hal ini menegaskan bahwa iklim organisasi madrasah memiliki peranan besar terhadap peningkatan etos kerja guru. Dengan demikian, perlu diupayakan peningkatan iklim organisasi madrasah, sehingga guru memiliki etos kerja yang tinggi.

Iklim iklim organisasi madrasah penting ditingkatkan karena merupakan persepsi para guru tentang apa yang diberikan oleh madrasah dan dijadikan dasar bagi penentuan tingkah laku guru selanjutnya. Hal-hal yang perlu dilakukan dalam meningkatkan iklim organisasi madrasah adalah:

- a. Memberikan keleluasan bertindak bagi para guru serta melakukan penyesuaian diri terhadap tugas-tugas yang diberikan, berkaitan dengan aturan yang ditetapkan madrasah, kebijakan dan prosedur yang ada. Penerimaan terhadap ide-ide yang baru merupakan nilai pendukung di dalam mengembangkan iklim lingkungan kerja yang kondusif demi tercapainya tujuan organisasi.
- b. Memberikan perhatian kepada pelaksanaan tugas dengan baik, tujuan yang telah ditentukan serta toleransi terhadap kesalahan atau hal-hal yang kurang sesuai atau kurang baik, penghargaan dan pengakuan atas pekerjaan yang baik, setiap guru mengetahui apa yang diharapkan dari mereka berkaitan dengan pekerjaan mengajar, memberikan kesempatan pengembangan karir bagi guru, memberikan kepuasan kerja dan harapan penggajian yang sesuai, menciptakan budaya membantu merangsang guru untuk antusias akan tugasnya.

Dengan memenuhi hal-hal di atas, iklim organisasi madrasah akan terkondisi dengan baik, sehingga guru dapat melaksanakan tugas dengan baik dan memiliki gaya kepemimpinan yang efektif dalam pembelajaran.

### **C. Saran-saran**

Beberapa saran yang dapat dikemukakan dalam penelitian ini yaitu:

1. Kepada guru MAN Kabupaten Langkat, diharapkan senantiasa meningkatkan kemampuan teoretis dan praktis dalam manajemen pendidikan dan pembelajaran, sehingga dengan demikian etos kerja guru dapat meningkat.
2. Guru pada MAN Kabupaten Langkat, diharapkan senantiasa melakukan pengembangan sumber daya manusia (SDM) melalui pendidikan dan latihan, baik secara formal maupun non formal, sehingga dengan demikian etos kerja guru dapat meningkat.
3. Kepala MAN Kabupaten Langkat, diharapkan menghargai setiap penampilan kerja dengan usaha inisiatif yang ditampilkan guru dengan lebih memperhatikan etos kerja dan memberikan nilai tambah untuk penilaian guru yang akan dipertimbangkan dalam promosi jabatan.
4. Kepala MAN Kabupaten Langkat, diharapkan melibatkan guru dalam setiap kegiatan peningkatan kemampuan mengajar, sesuai dengan perkembangan teknologi pendidikan dewasa ini, sehingga hal tersebut dapat meningkatkan etos kerja guru.

## DAFTAR BACAAN

- Abdullah, Taufik. ed., *Agama, Etos Kerja dan Pembangunan Ekonomi*, cet. ke-5. Jakarta: LP3ES, 1993.
- Abu al-Fyda', ad-Damsyiqy, ibn Kasir, ibn Umar, Ismail. *Tafsir al-Qur'an al-Azim*, juz 2. t.k.p, t.p. t.t.
- Adams, Mulford, Lewis. *Websters World University Dictionary*. Washington DC: Publishers Company Inc., 1965.
- Al-Mahalli, ibn Ahmad, Muhammad, Jalaluddin dan as-Suyuti, ibn Abi Bakr, Abdurrahman, Jalaluddin, *Tafsîr al-Jalalin*, juz . Kairo Dar al-Hadis, t.t.,
- Ancok Djamaluddin dan Suroso, Nashari, Fuat. *Psikologi Islam, Solusi Islam atas Problem-problem Psikologi*. ogyakarta: Pustaka Pelajar, 1995.
- As'ad, Mohohammad. *Psikologi Industri*. Yogyakarta: Liberty, 1981.
- Asy'arie, Musa. *Islam, Etos Kerja dan Pemberdayaan Ekonomi Ummat*. Yogyakarta: Lesfi, 1997.
- Atwool, N. *Attachment in the School Setting*. New Zealand: Journal of Educational Studies, 1999.
- Barkah, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Iklim Organisasi Terhadap Prestasi Kerja Organisasi di Surabaya*. Tesis Program Pascasarjana Unair. Surabaya: 2002.
- Bass, B. M. *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press, 1985.
- Boon, OK., Arumugam, V. The Influence Of Corporate Culture On Organizational Commitment: Case Study of Semiconductor Organizations In Malaysia Sunway Academic Journal Vol. 3, 2006.
- Buchori, Mochtar. *Penelitian Pendidikan dan Pendidikan Islam di Indonesia*. Jakarta: IKIP Muhammadiyah Press, 1994.
- Burhanuddin. *Analisis Administrasi Manajemen, dan Kepemimpinan Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara, 1994.



- Burns, A. *Charisma and Leadership in Organization*. London: Sage, 1992.
- Burns, J. M. *Leadership*. New York: Harper and Row, 1978.
- Chan, C. dan Swatman, PCM. Management and Business Issues for B2B eCommerce Implementation, *Working Paper*, September 2001.
- Daulay, Putra, Haidar. *Pendidikan Islam di Indonesia*. Bandung: Cita Pustaka Media, 2001.
- Davis, Keith dan Newstroom W. John. *Perilaku Dalam Organisasi*, Jilid 1 dan 2, terj. Agus Dharma. Jakarta: Erlangga, 1996.
- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, cet. ke 3. Jakarta: Balai Pustaka, 1994.
- Dharma, Agus, K. *Manajemen Perilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga, 1995.
- Dunphy, D. dan Stace, D. *Under New Management*. Reseville: McGraw-Hill, 1990.
- El-Qussy, Aziz, Abdul. *Pokok-Pokok Kesehatan Jiwa/Mental*, terj. Zakiah Daradjat. Jakarta: Bulan Bintang, 1974.
- Feldman, C. Daniel dan Arnold, J. Hugh. *Managing Individual and Group Behaviour in Organizations*. New York: Graw Hill. 1983.
- Fullan, M.G, *The New Meaning of Educational Change*. New York: Teachers College Press, 1991.
- Goble, Frank, G. *The Third Force, The Psychology of Abraham Maslow*. New York: Washington Square Press, 1971.
- Harriman, L. Phillip. *Pedoman Untuk Mengetahui Istilah Psikologi*, Handbook of Psychology, terj. M.W. Husodo. Jakarta: Restu Agung, 1995.
- Hasibuan, S.P. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, ed. Revisi. Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2000.
- Hesselbein, F., Goldsmith, M. dan Beckhard, R. *The Leader of The Future*. New York: The Drucker Foundation, 1996.
- Hoy, K. Wayne dan Miske G. Cicil. *Educational Administration, Theory, Research and Practice*. New York: Rondo House, 1982.

- Hoy, W. K., dan Hannum, J. W. "Middle School Climate: An Empirical Assessment of Organisational Health and Student Achievement". *Educational Administration Quarterly*, 1997.
- Hunt, J.G, *Leadership: A New Synthesis*. CA; Sage, 1991.
- Keith Davis dan John W. Newstrom. *Human at Work: Organizational Behavior*, terj. Agus Dharma. Jakarta: Erlangga, 1985.
- Kennedy, D.L. *Understanding Personal Power*. Diambil dari Dynamics of Leadership. Bombay: Jaico Publ. House. 1996.
- Koentjoroningrat, *Rintangan-Rintangan Mental dalam Pembangunan Ekonomi*. Jakarta: LIPI, 1980.
- Lipham, M. James. *The Principal Concepts, Competencies, and Cases*. New York: Longman Inc, 1985.
- Mokodompit, Agussalim, Eddy. *Etos Kerja dan Profesionalisme Pembangunan Desa di Indonesia Bagian Timur*, Makalah disajikan pada Seminar Pengembangan Pembangunan Pedesaan Indonesia Bagian Timur, di Universitas Tadulako, Palu. Jakarta: Perpustakaan Nasional R.I., 1990).
- Nawawi, Hadari *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Haji Masagung, 1987.
- Ndraha, Taliziduhu. *Budaya Organisasi*, ed. 2. Jakarta: Rineka Cipta, 2003.
- . *Teori Budaya Organisasi*. Jakarta : BKU Ilmu Pemerintahan Kerjasama IIP-Unpad. 1999.
- Neal, A. Griffin, M.A. Developing a Model of Individual Performance for Human Resource Management, *Asia Pasific Journal of Hurnan Resources*, 1999.
- Newstorm, J.W. dan Keith, D. *Organization Behavior: Human Behaviorat Work*. ed. 9. McGraw-Hill, Inc. 1993.
- Newstorm, JW. dan Keith. D. *Organization Behavior: Human Behavior at Work*. 9<sup>th</sup>. McGraw-Hill, Inc. 1993.
- Nurcholish Madjid, *Islam Doktrin dan Peradaban*, cet. ke-3. Jakarta: Yayasan Wakaf Paramadina, 1995.
- Osborn, D. dan Peter, P. *Memangkas Birokrasi*, Ed Revisi. Jakarta: PPM, 2000.
- Pareek, Udai. *Perilaku Organisasi: Pedoman Kearah Pemahaman Proses Komunikasi Antar Pribadi dan Motivasi Kerja*. Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo, 1984.

Prasetya, Buletin, *Mengenal Program Budaya Kerja*, No. 01, Januari. Surabaya: 2001.

Puspowardoyo, S. *Strategi Kebudayaan*. Jakarta: PT. Gramedia, 1985.

Robbins, S. P. dan Coulter, M. *Management*, ed. New Jersey: Prentice Hall. inc. 1996.

Robbins, S.P. *Perilaku Organisasi: Konsep Kontroversi, Aplikasi*. ed. Indonesia. Jakarta: Prenhallindo, 1996.

Sardar, Ziauddin. *Rekayasa Masa Depan Peradaban Muslim*, terj. Rahmani Astuti. Bandung: Mizan, 1993.

Sarros J.C. dan Butchatsky, O. *Leadership, Australia's Top CEOs: Finding Out What Makes Them the Best*. Sydney: Harper Business, 1996.

Schultz, D. P. *Psychology in Industry Today*. New York: MacMillan Publ. Co. 1982.

Shaskin, M. dan Kiser, K. *Total Quality Management*. Seabrook, MD: Docochoon Press, 1992.

Silin, H. The Relationship Between Transformational and Transactional Leadership and School Improvement Outcomes. *Journal, School Effectiveness and School Improvement*, 1994.

Soekanto, Soerjono. *Kamus Sosiologi*. Jakarta: Rajawali, 1983.

Sofo, F. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, ed. 1. Surabaya: Airlangga University Press. 2003.

Sumamur. *Higiene Perusahaan dan Kesehatan Kerja* (Jakarta: Gunung Agung, 1986.

Tichy N. M. dan Devanna, M.A. *The Transformational Leader*. New York: John Wiley, Weber, M., 1986.

Triguno, *Budaya Kerja: Menciptakan Lingkungan yang Kondusif Untuk Meningkatkan Produktivitas Kerja*, ed. 6. Jakarta: PT. Golden Terayon Press, 2004.

Tye, K. A. *The Culture of School*. Dalam Goodlad, J. I. dan Klein, M. F. dan Novotney J. M. dan Tye K. A. (Eds.), *Toward a Mankind School: An Aventure in Humanistic Education*. New York: McGraw-Hill. 1974.

- Tyssen, G. Theodore. *Bisnis dan Manaiemen Buku Petunjuk bagi Manajer Pemula*, Alih bahasa Hadyana cetakan pertama. Jakarta: Arcan. 1996.
- Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2000.
- West, M. A. *Mengembangkan Kreativitas dalam Organisasi*, ed. 1. Yogyakarta: Kanisius, 2000.
- Wexley, Kenneth, N. dan Yukl, Gary, A. *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalia* terjemahan Muh. Shobaruddin. Jakarta: Rineka Cipta, 1992.
- Williams. G. Scott, *Organizing Theory A Behavioral Analysis for Management*. Illinois: Richard D. Irwin Inc., 1971.
- Winardi, J. *Motivasi Dan Pemotivasian Dalam Manajemen*. Jakarta: Rajawali Press, 2002.
- Yukl, Gary A. *Leadership in Organization*. New York: Prentice-Hall Inc, 1981.